



# **UNIVERSIDAD DE GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

## **LA FILANTROPÍA CORPORATIVA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y EN LA ORIENTACIÓN HACIA LOS STAKEHOLDERS**

**María Lourdes Arco Castro**

Granada, 2020

**UNIVERSIDAD DE GRANADA**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA FINANCIERA Y  
CONTABILIDAD

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

TESIS DOCTORAL

**LA FILANTROPIA EN LA ESTRATEGIA  
EMPRESARIAL Y EN LA ORIENTACIÓN  
HACIA LOS STAKEHOLDERS**

DOCTORANDA

**María Lourdes Arco Castro**

DIRIGIDA POR:

**Dra. María Victoria López Pérez**

**Dra. María del Carmen Pérez López**

Granada, 2020

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales  
Autor: María Lourdes Arco Castro  
ISBN: 978-84-1306-511-3  
URI: <http://hdl.handle.net/10481/62377>





*Dedico la presente tesis a quienes quiero, mi familia.*



## **AGRADECIMIENTOS**

La presente tesis doctoral hubiese sido imposible de concluir sin las orientaciones académicas, y el apoyo profesional y personal recibido de mis directora de tesis, la Dra. María Victoria López Pérez y la Dra. M<sup>a</sup> Carmen Pérez cuyo conocimiento, aportaciones e ideas han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo. Mi más profundo agradecimiento a su dedicación, capacidad de resolución, iniciativa e innovación y, en lo personal, por la confianza depositada en mí, haber sabido motivarme y darme la oportunidad de conocer la ardua pero estimulante carrera investigadora.

Mi reconocimiento a al Dr. Lázaro Rodríguez Ariza, la Dra. Raquel Garde Sánchez y a Dña. Sara Rodríguez Gómez por sus aportaciones y quienes como compañeros de viaje siempre me han prestado ayuda, su formación y experiencia.

Mi gratitud a mis padres Gregorio Arco Ramos y Francisca Castro Nuñez, quienes son un ejemplo de esfuerzo y dedicación. Tengo la más sincera convicción de que ellos valoran este trabajo, lo que ha incentivado mis ganas de continuar.

A quienes admiro, mi hermano y hermana, José Manuel y Estefanía Arco Castro. Agradezco su escucha, consejo, paciencia y apoyo. Su compañía me es esencial en mi vida personal y profesional.

También a mis amigas Paula Noguerras Sánchez, Rocío y Estefanía Álvarez Rodríguez, Miriam Sánchez González, Elena Torres Nuñez y Laura de la Torre Suardía quienes han seguido el desarrollo de esta tesis doctoral y desde el principio me han animado a finalizarla.

Gracias por la siempre puesta a disposición de los directores del departamento de Economía Financiera y Contabilidad, y Organización de Empresas I y II, Dr. Andrés



Navarro Galera, el Dr. Carlos Antonio Albacete Sáez y el Dr. Eulogio Cordón Pozo y la acogida de los compañeros de estos departamentos en Melilla y Ceuta que ha permitido que el inicio en la carrera docente me haya resultado más fácil. En este mismo sentido me es imposible no reconocer el apoyo de la profesora María Jesús Aznar Unzurrunzaga del departamento de Economía Internacional y de España en Ceuta.

A las hijas de Cristo Rey, Dña. Lorenza López Hidalgo y Dña. M<sup>a</sup> Carmen Cucharero García quienes me han ayudado a tener fe y han orado por mí.

Finalmente tengo que mencionar a mis compañeros de trabajo D. Manuel García Pulido, Dña. Silvia Entrena Cervera, Dña. María José Ruiz Nieto, Dña. María José Ruiz López e Irene Ramírez Cano quienes han creído en mí, de quienes he aprendido y quienes no permitían que me llevara trabajo a casa.

La presente tesis ha sido gracias todos vosotros, no hubiese podido finalizarla yo sola, por lo que espero y deseo que responda a las expectativas y confianza depositada.

# ÍNDICE

---



# ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>17</b> |
| <b>CAPÍTULO 1</b>   |           |
| <b>LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....</b>   | <b>27</b> |
| 1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....                                       | 29        |
| 1.1. ANTECEDENTES SOCIALES.....   | 29        |
| 1.2. ANTECEDENTES DE LA RSC EN LA LITERATURA.....   | 32        |
| 1.2.1. LA RSC EN LA DÉCADA DE LOS 50.....   | 33        |
| 1.2.2. LA RSC EN LA DÉCADA DE LOS 60.....   | 33        |
| 1.2.3. LA RSC EN LA DÉCADA DE LOS 70.....   | 34        |
| 1.2.4. LA RSC EN LA DÉCADA DE LOS 80.....   | 36        |
| 1.2.5. LA RSC EN LA DÉCADA DE LOS 90.....   | 38        |
| 1.2.6. LA RSC DURANTE LAS DOS ÚLTIMAS DÉCADAS.....  | 43        |
| 2. LOS GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS.....  | 49        |
| 2.1. LOS EMPLEADOS.....   | 50        |
| 2.2. LOS INVERSORES.....  | 53        |
| 2.3. LOS CLIENTES.....  | 56        |
| 2.4. LOS PROVEEDORES.....   | 59        |
| 2.5. LA SOCIEDAD EN GENERAL O LA COMUNIDAD.....   | 62        |
| 3. LA DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE RSC.....   | 66        |
| 3.1. LAS ORIENTACIONES DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMACIÓN DE RSC.....   | 67        |
| 3.1.1. EL GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).....  | 67        |
| 3.1.1.1. El primer marco conceptual propuesto por el GRI.....   | 69        |
| 3.1.1.2. El marco conceptual actual del GRI.....  | 69        |
| 3.1.2. LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO).....  | 71        |
| 3.1.3. LOS ESTÁNDARES PROPUESTOS POR ACCOUNTABILITY.....  | 74        |
| 3.1.4. EL INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC).....  | 75        |
| 3.1.5. ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS (ONU).....   | 77        |
| 3.1.6. LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE).....                          | 79        |
| 3.2. LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA RSC.....   | 81        |
| 3.2.1. LOS CANALES CONTROLADOS: LAS PÁGINAS WEB, LA PUBLICIDAD Y EL PATROCINIO.....                       | 83        |
| 3.2.2. LOS CANALES NO CONTROLADOS: LAS REDES SOCIALES, LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y EL “BOCA A BOCA”..... | 85        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.3. EL CONTROL Y EL ASEGURAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE RSC DIVULGADA.....   | 86         |
| 4. LOS OBJETIVOS Y LOS FINES DE LA RSC.....  | 88         |
| 4.1. LA RSC PARA LA GENERACIÓN DE REPUTACIÓN Y LEGITIMIDAD. LA RSC COMO HERRAMIENTA DE MARKETING E IMAGEN CORPORATIVA..... | 89         |
| 4.2. LA RSC COMO ORIGEN DE VENTAJAS COMPETITIVAS.....  | 91         |
| 4.3. LA RSC COMO SEÑAL PARA LOS STAKEHOLDERS.....  | 92         |
| 4.4. LA RSC COMO BÚSQUEDA DE RESULTADOS GANAR-GANAR Y DE LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO.....                              | 94         |
| 4.5. LA RSC COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD.....  | 96         |
| <br>   |            |
| <b>CAPÍTULO 2</b>  |            |
| <b>LA FILANTROPÍA CORPORATIVA.....</b>   | <b>101</b> |
| 1. LA FILANTROPÍA EN LA EMPRESA.....   | 103        |
| 1.1. CONCEPTO, NATURALEZA Y FUNDAMENTO DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA.....  | 103        |
| 1.2. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA EN LA ORIENTACIÓN DE LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA.....                                       | 108        |
| 1.2.1. LOS VALORES EMPRESARIALES Y SU INSTITUCIONALIZACIÓN.....  | 108        |
| 1.2.2. EL COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE EN LAS EMPRESAS.....  | 110        |
| 1.3. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....  | 111        |
| 2. EL MARCO TEÓRICO APLICABLE AL ESTUDIO DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA.....  | 114        |
| 2.1. LAS TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA FILANTROPÍA NO INTEGRADA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....                             | 114        |
| 2.1.1. LA TEORÍA DE LA AGENCIA.....  | 114        |
| 2.1.2. LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN O STEWARDSHIP.....   | 118        |
| 2.1.3. LA TEORÍA INSTITUCIONAL.....  | 120        |
| 2.1.4. LA TEORÍA DE LA LEGITIMIDAD.....  | 123        |
| 2.2. LAS TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA INTEGRADA EN EL ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....                    | 125        |
| 2.2.1. LA TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS..   | 125        |
| 2.2.2. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES O RESOURCE BASED VIEW.....  | 127        |
| 2.2.3. LA TEORÍA DE LA SEÑALIZACIÓN.....   | 130        |
| 2.2.4. LA TEORÍA DE LA IDENTIDAD SOCIAL.....   | 137        |

|  |     |
|--|-----|
| 3. LOS MECANISMOS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y LA FILANTROPÍA CORPORATIVA.....                            | 139 |
| 3.1. EL GOBIERNO CORPORATIVO.....  | 140 |
| 3.1.1. EL EQUIPO DIRECTIVO.....  | 140 |
| 3.1.2. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....   | 142 |
| 3.1.2.1. La experiencia en el gobierno.....  | 142 |
| 3.1.2.2. La independencia de los miembros del consejo.....   | 143 |
| 3.1.2.3. La diversidad en el consejo de administración.....  | 145 |
| 3.1.2.4. La presencia de propietarios en el consejo de administración.....                             | 146 |
| 3.1.2.5. Dualidad entre el CEO y el presidente del consejo de administración.....                      | 146 |
| 3.1.2.6. El tamaño del consejo de administración.....  | 146 |
| 3.1.2.7. La edad de los miembros del consejo de administración.....                                    | 147 |
| 3.1.3. LOS COMITÉS INTEGRADOS EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....                                     | 152 |
| 3.2. EL DESARROLLO DE LA RSC A NIVEL OPERACIONAL.....  | 154 |
| 4. LA PLANIFICACIÓN Y LA SUPERVISIÓN DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA.....                                | 156 |
| 4.1. LA PLANIFICACIÓN DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA.....   | 156 |
| 4.2. EL CONTROL, LA EVALUACIÓN Y EL ASEGURAMIENTO DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA.....                   | 158 |
| 4.2.1. EL CONTROL DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA.....   | 158 |
| 4.2.2. LOS MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FILANTRÓPICO.....                                    | 159 |
| 4.2.3. EL ASEGURAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DIVULGADA SOBRE FILANTROPÍA CORPORATIVA.....                 | 160 |
| 5. LAS PRÁCTICAS DE FILANTROPÍA CORPORATIVA.....   | 161 |
| 5.1. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA CANALIZADA A TRAVÉS DE DONACIONES.....                                 | 162 |
| 5.2. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA CANALIZADA A TRAVÉS DE FUNDACIONES.....                                | 163 |
| 5.2.1. LAS ASOCIACIONES CON ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.....  | 164 |
| 5.2.2. LAS FUNDACIONES.....  | 165 |
| 5.3. LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA ACTIVIDAD DE FILANTROPÍA CORPORATIVA.....                 | 167 |
| 6. RESULTADOS DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA.....   | 169 |
| 6.1. LA RELACIÓN ENTRE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y EL VALOR DE MERCADO.....                           | 170 |
| 6.2. LA RELACIÓN ENTRE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y LA ACTITUD Y EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR..... | 171 |

|   |            |
|---|------------|
| 6.3. EL EFECTO DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA SOBRE LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS.....   | 173        |
| 6.4. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y SU EFECTO SOBRE EL BIENESTAR DE LA COMUNIDAD.....   | 175        |
| 6.5. LA FILANTROPÍA COMO HERRAMIENTA EN LAS RELACIONES CON LOS GOBIERNOS.....   | 176        |
| <br><b>CAPÍTULO 3</b>   |            |
| <b>EVIDENCIA EMPÍRICA DE LA IMPORTANCIA DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA EN LA GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS.....</b>              | <b>179</b> |
| 1. ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y SU GESTIÓN EN EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON LA EMPRESA..... | 182        |
| 1.1. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO: ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....         | 184        |
| 1.1.1. MARCO TEÓRICO APLICADO.....  | 184        |
| 1.1.2. LA ORIENTACIÓN DE LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA HACIA LOS GRUPOS DE INTERÉS Y SU GESTIÓN.....                             | 186        |
| 1.1.3. EL EFECTO DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA SOBRE LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS.....   | 188        |
| 1.1.4. EL EFECTO DE LA DIVERSIDAD EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DEL COMITÉ DE RSC SOBRE LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS.....  | 191        |
| 1.2. METODO APLICADO.....   | 193        |
| 1.2.1. MUESTRA.....   | 193        |
| 1.2.2. MEDIDAS DE LAS VARIABLES Y MODELO PROPUESTO.....   | 193        |
| 1.3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....  | 197        |
| 1.4. CONCLUSIONES RELATIVAS A LA INCIDENCIA DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA EN LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS                      | 203        |
| <br>2. LA INCIDENCIA SOBRE EL VALOR DE MERCADO DE LA ESTRATEGIA DE FILANTROPÍA CORPORATIVA Y SU ASEGURAMIENTO                 | 206        |
| 2.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPÓTESIS DE ESTUDIO.....  | 210        |
| 2.1.1. MARCO TEÓRICO.....   | 210        |
| 2.1.2. FILANTROPÍA CORPORATIVA Y VALOR DE MERCADO.....  | 212        |
| 2.1.3. LOS MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO Y EL VALOR DE MERCADO.....   | 214        |
| 2.1.4. EL EFECTO MODERADOR DEL SECTOR.....  | 216        |
| 2.2. MÉTODOLÓGÍA.....   | 219        |
| 2.2.1. MUESTRA.....   | 219        |
| 2.2.3. PROPUESTA DE LOS MODELOS ESTADÍSTICOS.....   | 222        |
| 2.3. RESULTADOS OBTENIDOS Y DISCUSIÓN.....  | 224        |

---

|   |            |
|---|------------|
| 2.4. CONCLUSIONES DE ESTE SEGUNDO TRABAJO EMPÍRICO.....   | 231        |
| <b>3. ¿RESPONDE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA CANALIZADA A TRAVÉS DE FUNDACIONES A LA ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA HACIA SUS STAKEHOLDERS?.....</b> | <b>234</b> |
| 3.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPÓTESIS PLANTEADAS.....  | 236        |
| 3.1.1. MARCO TEÓRICO APLICABLE.....   | 236        |
| 3.1.2. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y LA COMUNIDAD.....   | 237        |
| 3.1.3. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y LOS EMPLEADOS.....  | 238        |
| 3.1.4. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y LOS CONSUMIDORES.....   | 239        |
| 3.1.5. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y EL MERCADO DE CAPITALS.....   | 240        |
| 3.2. DATOS Y MÉTODO DE ESTIMACIÓN.....  | 241        |
| 3.2.1. MUESTRA.....   | 241        |
| 3.2.2. MEDIDAS Y MÉTODO DE ESTIMACIÓN.....  | 242        |
| 3.3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....  | 244        |
| 3.4. CONCLUSIONES DE ESTE TRABAJO EMPÍRICO.....   | 248        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>252</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>  | <b>261</b> |





## Índice de Tablas

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1. Definiciones de RSC en los artículos citados hasta el 2000.....   | 40  |
| Tabla 2. Contenidos de la RSC de los artículos más citados por año desde el 2000 (Web of Science).....   | 47  |
| Tabla 3. Estudios de prácticas RSC dirigidos a los empleados y los beneficios identificados.....   | 51  |
| Tabla 4. La relación entre RSC y desempeño financiero.....   | 55  |
| Tabla 5. Normas GRI.....   | 70  |
| Tabla 6. Ámbitos de RSC según ISO 26000.....   | 73  |
| Tabla 7. Contenido del IR.....   | 76  |
| Tabla 8. Principios Pacto Mundial de la ONU.....   | 78  |
| Tabla 9. Concepto de filantropía incluido en los artículos más citados en la <i>Web of Science</i> desde 1990.....                                     | 103 |
| Tabla 10. Comparación entre la teoría de la agencia y la teoría de la administración...  | 120 |
| Tabla 11. RSC y teoría de la señalización.....   | 134 |
| Tabla 12. Revisión de la literatura realizada entre desempeño social y consejo de administración.....  | 148 |
| Tabla 13. Definición de las variables del modelo.....  | 194 |
| Tabla 14. Características de las empresas de la muestra.....   | 196 |
| Tabla 15. Estadísticos descriptivos y correlaciones.....   | 197 |
| Tabla 16. Resultados del análisis de regresión.....  | 199 |
| Tabla 17. Resultados de las diferencias de los coeficientes de betas en las regresiones por regiones, prueba de t para dos muestras independiente..... | 202 |
| Tabla 18. Definición de las variables del modelo.....  | 221 |
| Tabla 19. Estadísticos descriptivos.....   | 224 |
| Tabla 20. Análisis de las variables dicotómicas por países.....  | 225 |
| Tabla 21. Resultados del análisis de regresión.....  | 227 |
| Tabla 22. Estadísticos descriptivos y correlaciones.....   | 244 |
| Tabla 23. Regresión para la relación entre fundaciones, variable dependiente, y <i>stakeholders</i> , variables independientes.....                    | 247 |



# **INTRODUCCIÓN**

---



En los últimos años está teniendo lugar una rápida evolución del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), así como del modo de gestionarla, siendo oportuno un análisis detenido, al objeto de entender el proceso en el que se encuentran inmersas las empresas en el ámbito de la RSC y su previsible desarrollo en un futuro. Si bien en los comienzos la preocupación de la RSC se centraba en los aspectos medioambientales, paulatinamente en poco tiempo se fue incorporando la inquietud por los aspectos sociales, centrados principalmente en los recursos humanos. Comenzó a incorporarse el concepto de buen gobierno corporativo, y, puntualmente, aparecieron referencias al efecto que las actuaciones de la empresa podían tener en la comunidad. Así, en un principio, se podría decir que la incorporación de la RSC en el ámbito empresarial tenía como objetivo compensar actuaciones que afectaban a la imagen de las empresas y le podían restar legitimidad para seguir operando, por lo que las actuaciones iniciales en materia de RSC de las empresas eran principalmente de carácter reactivo. Además, durante esta etapa se crearon canales de comunicación, se normalizaron procedimientos, se establecieron indicadores y marcos para el aseguramiento y, en definitiva, se creó una estructura básica que posibilita una divulgación homogénea de información sobre RSC, su gestión dentro de la empresa y que pueda ser utilizada por los diferentes *stakeholders*.

Posteriormente, se produce un cambio significativo en el enfoque de la RSC. Las complejas relaciones de intercambio de las empresas con los diversos grupos de interés, y la evolución del concepto de beneficio hacia el de creación de valor compartido entre todos los agentes implicados en su obtención, hacen necesario adoptar un modelo de empresa que tenga en cuenta los intereses de los diferentes grupos de interés, atendiendo y equilibrando sus demandas, en ocasiones, en conflicto. En definitiva, la RSC se convierte en un elemento estratégico que entra a formar parte del núcleo de la empresa, junto a otros aspectos de la entidad. En este contexto, la RSC ha llegado a ser fundamental para dar respuesta a los diversos requerimientos sociales, para entender el modo en el que las empresas asumen compromisos y responsabilidades en materia medioambiental y social, y obtener información del impacto de sus operaciones en los distintos grupos de interés o *stakeholders*.

En todo este proceso, es necesario señalar el impulso que, desde el ámbito institucional, se ha realizado de la RSC, que ha contribuido a que, en la actualidad, una parte representativa de los aspectos relacionados con la RSC hayan pasado a ser obligatorios

para las empresas de gran tamaño. En este sentido, gobiernos e instituciones demandan una mayor implicación de las empresas en los problemas sociales, así como su contribución hacia una economía más sostenible y a una sociedad más cohesionada. Estas instituciones van creando normas para requerir a las empresas que informen de sus actuaciones en el área de RSC y que las divulguen de modo obligatorio, siguiendo unos estándares específicos. El marco normativo posibilita la elaboración y presentación de información homogénea por parte de las empresas, que permitirá que se realicen análisis en profundidad de las principales áreas que integran la RSC en la empresa. Entre estas áreas de actuación se encuentran las relaciones con la comunidad o sociedad en general en materia social, a las que se hace referencia habitualmente como filantropía corporativa, y que constituyen el objetivo principal de esta tesis doctoral.

La filantropía corporativa hace referencia al conjunto de actividades de carácter altruista o caritativo que la empresa realiza para mejorar el bienestar de la comunidad. Esta filantropía considerada desde una perspectiva estratégica, beneficia a la sociedad y, además, permite a la empresa alcanzar sus propios objetivos sociales y económicos. El enfoque adoptado en esta tesis doctoral es que la filantropía corporativa es gestionada conjuntamente junto a otras estrategias empresariales, como instrumento para conseguir los objetivos corporativos y mejorar las relaciones de la organización con los grupos de interés principales, tanto directos –comunidad- como indirectos –empleados, consumidores e inversores-.

La investigación realizada en esta tesis doctoral parte de la premisa inicial de que la adopción de una estrategia de filantropía corporativa por la empresa influye en los diferentes grupos de interés. Sin embargo, en la medida que en la literatura se encuentran lagunas en el estudio del efecto que las actuaciones de filantropía corporativa empresarial tiene en los grupos de interés, este trabajo aportará nuevas evidencias empíricas, concretamente, del efecto de la filantropía corporativa en los inversores y en el compromiso de los empleados con la empresa, al objeto de poder identificar qué medidas de las adoptadas por las empresas son eficaces para incidir sobre las percepciones y actitudes de los *stakeholders*. A su vez, en sentido contrario, se analizará desde un punto de vista empírico, cómo las demandas de los *stakeholders* influyen en la gestión de la filantropía corporativa realizada por la empresa.

De este modo, esta tesis doctoral presenta los siguientes objetivos de investigación:

*1. Contrastar si está teniendo lugar una integración de las acciones de filantropía corporativa dentro de la estrategia de la empresa.*

Se trata de analizar en qué medida las actuaciones que realizan las empresas en el ámbito de la filantropía corporativa se integran dentro de la estrategia de la organización. En este sentido, se distingue entre la filantropía gestionada a través de fundaciones y la realizada mediante donaciones. Se parte de la hipótesis de que, cuando las actuaciones son planificadas, se integran en el negocio y forman parte de las estrategias empresariales, junto con el resto de estrategias; mientras que, si son esporádicas o discrecionales, pueden responder a las preferencias de la dirección, estar dirigidas a obtener prestigio, a satisfacer las motivaciones de los directivos o justificar un desempeño social y ambiental deficiente, y, como consecuencia, ser menos valoradas por los grupos de interés, o ser percibidas como herramientas de mejora de la imagen. El hecho de que se lleve a cabo una filantropía planificada y estructurada a través de fundaciones, posibilita la gestión de la misma a largo plazo, la gestión es más transparente y su financiación ajena a los ciclos de negocios. Esta distinción ha sido poco tratada en la literatura, pero consideramos que puede ser determinante en la consideración estratégica de la filantropía corporativa en la empresa.

*2. Contrastar el efecto que las prácticas de filantropía corporativa y los mecanismos de gobierno corporativo tienen en los empleados, como grupo de interés principal que no es un beneficiario directo de esta estrategia.*

En la medida que las actuaciones de filantropía corporativa de la empresa pueden ser realizadas mediante fundaciones o donaciones, se pretende analizar si estas formas diferentes de gestionar la filantropía corporativa reciben una valoración diferente por parte de los empleados, pudiendo afectar al clima laboral reduciendo conflictos, controversias e incidentes laborales.

Asimismo, se trata de analizar cómo algunos mecanismos de gobierno corporativo pueden incidir en la mejora del clima de trabajo dentro de las organizaciones. Por una parte, se estudia cómo la composición del consejo de administración y la supervisión interna del compromiso social se relacionan con la identificación de los trabajadores con la empresa. Estos elementos pueden estar vinculados o implicar una mayor sensibilidad por parte de la empresa para captar los requerimientos de los grupos de interés y afectar a las actitudes de los trabajadores. También se hace referencia al hecho de que la existencia de un marco en el que se establezcan guías, procedimientos de actuación y



divulgación de las acciones en materia social y de filantropía corporativa pueden incidir en el compromiso de los empleados con la empresa.

*3. Contrastar el efecto de las prácticas de filantropía corporativa en el valor de mercado de la empresa.*

Se defiende la hipótesis de que los inversores valoran las distintas prácticas filantrópicas, atendiendo a la veracidad del compromiso social que perciben de las mismas. En este sentido, por un lado, se analiza la forma de canalizar la filantropía corporativa y cómo es considerada esta señal por el mercado. Asimismo, se analiza cómo el inversor percibe la veracidad del compromiso social asumido por la empresa y si el hecho de que la filantropía corporativa haya sido supervisada, ya sea interna o externamente, le genera confianza.

*4. Contrastar si la estrategia de filantropía corporativa responde a las demandas de algunos grupos de interés principales.*

Como último objetivo, se analiza el modo en el que la empresa canaliza su estrategia de filantropía corporativa a través de fundaciones, en respuesta a las demandas de algunos *stakeholders*, tales como la comunidad, que es beneficiaria directa de las acciones filantrópicas, y otros *stakeholders*, posibles beneficiarios indirectos, como los inversores, clientes y empleados. La empresa a través de la filantropía reflejaría un comportamiento social responsable, lo que le permite el desarrollo de una identidad social, que contribuye a crear lazos y mejorar la actitud de estos grupos de interés hacia la firma (Brunton et al., 2017).

Para el análisis de los diversos objetivos se requiere el apoyo en un marco teórico adecuado. El marco teórico aplicado para alcanzar estos objetivos debe entender el compromiso social de la empresa desde una perspectiva estratégica. En este sentido, resulta adecuada la teoría de los *stakeholders*, y, basada en ésta, la teoría de la identidad social de la organización orientada hacia los *stakeholders* para el caso de los trabajadores. También resulta aplicable la teoría de la señalización, en el caso de los inversores.

Desde la teoría de los *stakeholders* se explica que, en la gestión empresarial, se deben tener en cuenta los intereses de aquellos grupos que afectan y se ven afectados por la organización (Freeman, 1984). En este sentido, explica que la filantropía corporativa podría ser una herramienta usada por la empresa para mejorar las relaciones con sus

*stakeholders*, concretamente es aplicable en aquellos grupos de interés que guardan una estrecha relación con la entidad, como ocurre con los trabajadores. Además, expone la necesidad de desarrollar instrumentos de gestión y de gobierno corporativo. Por su parte, la teoría de la identidad social postula que la empresa podría mejorar su relación con los grupos de interés, generando sentimientos de identificación a través del desarrollo de un comportamiento socialmente responsable, que haga que la empresa sea percibida positivamente.

Otra de las teorías aplicables en el análisis del efecto de la filantropía sobre los *stakeholders*, concretamente los inversores, es la teoría de la señalización. Para que la empresa sea valorada positivamente, la teoría de la señalización explica que las distintas prácticas de filantropía corporativa deben actuar a modo de señales positivas para los *stakeholders*, es decir, que den información sobre la veracidad, motivación y objetivos de la estrategia social de la empresa y que esta información satisfaga sus intereses. Así, las distintas prácticas de filantropía corporativa serían señales que la empresa emite y que son percibidas y valoradas de diferente forma por los *stakeholders*. Estas señales se producen en contextos de asimetría de información, cubriendo, por ejemplo, la falta de información de los inversores de las políticas sociales de la empresa.

Para dar respuesta a los objetivos planteados, esta tesis doctoral se estructura en tres capítulos. Los dos primeros son de naturaleza teórica y el último es de carácter empírico y recoge tres aplicaciones prácticas sobre filantropía corporativa.

En el capítulo 1 se delimita el concepto y evolución de la RSC a través de una revisión de la literatura, que muestra la evolución histórica del concepto y el fenómeno de la RSC en la empresa. Para ello se hace referencia a los hechos y las realidades del mundo económico que dieron lugar a su aparición y, el modo en el que se fue reflejando en los diferentes trabajos de investigación, hasta la actualidad. A continuación, se identifican los usuarios de la RSC, los *stakeholders*, y el marco institucional que regula estas prácticas. Para concluir, en el capítulo se exponen los objetivos y fines que las empresas persiguen con estas prácticas y las áreas que componen la RSC, entre las que se encuentra el área social, en la que se incluyen las actuaciones en la comunidad, que es la que vamos a utilizar en este trabajo bajo la denominación de filantropía corporativa, diferenciándola de la llamada filantropía personal.

En el capítulo 2 se desarrolla el concepto de filantropía corporativa como la práctica en la que se materializa el desempeño social de la empresa, en relación con la sociedad en

general y con la comunidad. Se explica la naturaleza y el fundamento de la filantropía corporativa en la empresa y en qué medida debe corresponderse con los valores empresariales, siendo un elemento fundamental para delimitar la identidad social de la empresa. A continuación, se recogen los múltiples marcos teóricos que se han aplicado a la filantropía corporativa, haciendo especial referencia a aquellas teorías que resultan aplicables al estudio del compromiso social desde una perspectiva estratégica, tales como la teoría de la agencia, la teoría de los *stakeholders*, la teoría de recursos y capacidades y la teoría de la señalización. Posteriormente, teniendo en cuenta que la estrategia de filantropía corporativa suele ser fijada por el consejo de administración, se exponen los mecanismos y estructuras de gobierno corporativo y de gestión, y se concreta cuáles son las características que se han analizado en la literatura como determinantes, a la hora de fijar las estrategias sociales de la empresa. Para finalizar, se exponen los modos de planificación y supervisión de la filantropía corporativa y se hace referencia al efecto que la filantropía tiene en los diversos grupos de interés.

En el capítulo 3 se recoge la aplicación práctica de los conceptos y marcos teóricos analizados en los dos capítulos anteriores, a tres estudios empíricos encaminados a determinar, en los dos primeros, los efectos de la filantropía corporativa en los empleados y los inversores, respectivamente, y, en el tercero, presentar cómo las prácticas de filantropía corporativa realizadas por la empresa constituyen una herramienta para dar respuesta a las demandas de distintos grupos de interés.

El primer trabajo empírico estudia la reacción a la filantropía corporativa de la empresa de un *stakeholder* principal, los trabajadores, entendiendo que este grupo de interés no es el destinatario directo de estas actuaciones, pero que, el modo en que la empresa gestiona sus actuaciones de filantropía corporativa, influirá en los trabajadores y, a su vez, en el conjunto de la empresa. Concretamente, centrándose en el área de la filantropía dentro de la empresa, se analiza si los diferentes modos de gestionarla, si el seguimiento de guías para su desarrollo y divulgación, y si la disposición de estructuras de gobierno corporativo que proporcionen seguridad y credibilidad a las prácticas desarrolladas influyen en el compromiso de los trabajadores con la empresa, disminuyendo los conflictos y controversias de estos *stakeholder* principales de la empresa, mejorando el clima laboral.

En el segundo epígrafe del capítulo se analiza el efecto de las acciones de filantropía corporativa de la empresa sobre otro de los *stakeholders* principales, los inversores. Al

igual que en el caso de los trabajadores, este grupo de interés no es destinatario directo de las actividades filantrópicas que se realizan, pero que la empresa debe tener en cuenta, en la medida que pueden tener un efecto en la valoración en el mercado de la empresa. De este modo, se estudia si la gestión de la filantropía que hace la empresa, además de responder a las demandas de la comunidad, consigue tener un efecto sobre los objetivos empresariales, en este caso, afectando positivamente al valor de mercado de la entidad. En línea con el anterior trabajo, se contrasta si los inversores perciben del mismo modo las distintas formas de gestionar la filantropía corporativa. Asimismo, se contempla el aseguramiento de la filantropía corporativa de la empresa, un aspecto que en los últimos años ha ido ganando protagonismo en el estudio de la RSC. Se diferencia entre el aseguramiento interno, que se orienta hacia el control de las actuaciones en materia filantrópica, la creación de procedimientos para el desarrollo de la filantropía y la propuesta de nuevas áreas de actuación, y la supervisión externa cuyo objetivo principal es asegurar que la información divulgada en esta área responde a unos estándares y a unas guías concretas. Además, en este trabajo se plantea que las percepciones de los inversores o la reacción del mercado es diferente según el sector en el que opera la empresa y, en este sentido, se introduce el sector como moderador de la relación de las distintas formas de llevar a cabo la filantropía corporativa y de su aseguramiento y el valor de mercado.

El tercer y último epígrafe de este capítulo analiza, desde un punto de vista empírico, el modo en el que las reacciones de los *stakeholders* principales, concretamente los empleados, los accionistas, los consumidores y la comunidad son tenidas en cuenta a la hora de establecer la estrategia de filantropía corporativa de la empresa. Se trata concretamente de analizar si la existencia de iniciativas, percepciones o reacciones de “abajo-arriba” son tenidas en cuenta por parte de los mecanismos de gobierno de la empresa, al determinar el modo de gestionar la filantropía corporativa. Se analiza, al igual que en los dos trabajos anteriores, si el hecho de que la filantropía se desarrolle a través de actuaciones esporádicas o planificadas es valorado de modo diferente por los *stakeholders*. En este contexto se entiende que las actuaciones filantrópicas vienen motivadas por la interdependencia que existe entre la empresa y los grupos de interés principales y han de ser gestionadas teniendo en cuenta este factor. En este trabajo se propone que los *stakeholders* tendrán una mejor sintonía con la entidad que desarrolla una filantropía corporativa de acuerdo con sus ideas, sensibilidades o que sea fiable,

reduciéndose las controversias y conflictos con la empresa. Asimismo, se analiza si existe una incidencia entre la filantropía y la calidad de la divulgación de la información social, es decir, si el esfuerzo realizado en divulgación lleva a gestionar de una determinada manera la filantropía corporativa de la empresa.

El desarrollo de este último capítulo de la tesis doctoral ha requerido datos financieros e indicadores sociales de desempeño, así como información contextual de la empresa. Estas variables han sido extraídas de dos bases de datos: Sustainalytics y Eikon Thomson Reuters. Sustainalytics proporciona indicadores sociales, ambientales y de gestión. En el estudio empírico hemos usado indicadores sociales relativos a la actitud hacia la empresa de los grupos de interés, las variables donaciones, fundaciones y las relacionadas con el gobierno corporativo y el aseguramiento que han sido obtenidas de esta base. Por su parte, las observaciones de las variables financieras han sido extraídas de la base de datos Thomson Eikon Reuters que proporciona información relativa al análisis técnico para decisiones comerciales y de inversión. Además, el contraste de hipótesis de cada uno de los trabajos empíricos ha requerido la aplicación de diversas técnicas estadísticas, concretamente, análisis de regresión lineal, logística y métodos dinámicos aplicados a datos de panel.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones, contribuciones y hallazgos, tanto desde una perspectiva teórica como práctica, haciendo referencia tanto a las implicaciones prácticas, como a las limitaciones de la investigación y, por último, proponiendo líneas futuras de trabajo.

CAPÍTULO 1

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA**

---



# CAPÍTULO 1

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

### 1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

#### 1.1. ANTECEDENTES SOCIALES

La preocupación por los aspectos sociales, que actualmente se recoge en la denominada responsabilidad social corporativa (RSC), encuentra sus antecedentes en los problemas derivados de la revolución industrial (Cochran, 2007; Jenkins, 2009). Posteriormente, otras preocupaciones han impulsado que la empresa incorpore prácticas socialmente responsable dando lugar a que la RSC actual, y dentro de ella, el área social de la empresa sea un tema objeto de estudio relevante.

La revolución industrial surgida en Gran Bretaña, el “nuevo patrón” de empleadores impuesto en 1850 en Inglaterra y el movimiento de la mejora industrial en Estados Unidos (EEUU) a finales del siglo XIX constituyen el modelo empresarial que da posiblemente origen a la RSC como la entendemos hoy (Jenkins, 2009). Los problemas derivados del modelo industrial, que deja de ser artesanal para producir masivamente, llevan a que se den los primeros pasos hacia la defensa de los derechos laborales y humanos, por las condiciones sociales de los trabajadores. Un siglo después, durante los primeros años de la guerra fría, (entre 1945 y 1960), se producen críticas al sistema capitalista que llevan a analizar la responsabilidad de las empresas en materia social, principalmente relacionada con los trabajadores (Gomes-Carrasco et al., 2016; Spector, 2008). En esta década se produjeron una serie de conflictos laborales que pusieron de manifiesto la importancia de los aspectos sociales en las compañías, relacionados con el incumplimiento de derechos humanos y laborales (Jenkins, 2009). Esta situación lleva a los agentes sociales, sindicatos principalmente, a demandar una actuación más responsable de las empresas en relación con sus obligaciones sociales.



En los años sesenta, fundamentalmente en Estados Unidos, surgieron importantes movimientos sociales para el fomento de los derechos civiles, la igualdad en los derechos de la mujer, la protección de los consumidores y del medioambiente, que fueron fundamentales para introducir los aspectos sociales en las compañías (Carroll & Shabana, 2010).

El activismo y los movimientos sociales continúan durante toda la década de los 70. Es una década de profunda crisis económica donde, además, en varias grandes empresas se producen graves escándalos de incumplimiento de derechos humanos que pusieron de relieve la necesidad de regular las condiciones de trabajo y la elaboración de principios y normas (Jenkins, 2009). Surgen importantes iniciativas de organismos internacionales que incluyen en su articulado la importancia de la actividad empresarial y su impacto social. La Declaración sobre el Establecimiento de un Nuevo Orden Económico Internacional de Naciones Unidas se pedía a los estados que regularan y controlaran las actividades de las multinacionales para asegurar unas relaciones económicas y sociales más justas (Gómez-Isa, 2000).

En la década de los 80 continúan produciéndose escándalos laborales, relacionados principalmente el trabajo infantil, desastres medioambientales, o escándalos financieros (Carroll, 2008). Durante esta década las empresas empiezan a desarrollar identidades corporativas más receptivas a las demandas de sus grupos de interés (Frederick, 2016; Moura-Leite & Padgett 2011).

La década de los 90 supuso un impulso importante de la RSC debido a la promoción de los derechos humanos, laborales y a la relevancia que empieza a adquirir la protección del medioambiente, por los problemas derivados del calentamiento global (Jenkins, 2009). En esta época se desarrollan importantes cumbres internacionales que muestran el interés que despiertan las cuestiones recogidas bajo el concepto de RSC (Salvioli, 2000). Ejemplo de esta preocupación son la Cumbre Mundial a favor de la Infancia (Nueva York, 1990); la Conferencia Mundial de Derechos Humanos (Viena, 1993); la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social (Copenhague, 1995); la Conferencia Internacional del Trabajo (Ginebra, 1998) o la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Río de Janeiro, 1992).

La idea de RSC, que había sido criticada y considerada una política en conflicto con los objetivos de la empresa por algunos autores que defendían la maximización del beneficio como única responsabilidad empresarial, es promovida por actores

internacionales como gobiernos, e instituciones internacionales. Así, la mayoría de las grandes organizaciones internacionales como las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico y la Organización Internacional del Trabajo establecen directrices para el estudio y fomento de la RSC (Lee, 2008). En el ámbito empresarial, las empresas empiezan a divulgar sus actuaciones en materia de RSC (Carroll, 2008; Lee, 2008). Además, empiezan a aparecer en las estructuras organizacionales de grandes compañías, directores que se encargan de la gestión de RSC. En estos primeros momentos en que comienza a divulgarse este tipo de información, se discute si estas actividades se dirigen a mejorar la reputación e imagen de la empresa o responden a la existencia de una política social y medioambiental de las entidades (Carroll, 2008). Las grandes compañías suelen ser pioneras en dar cabida a los aspectos sociales y medioambientales entre sus actuaciones con la finalidad principal de mejorar su imagen y reputación y conseguir una legitimidad social (Carroll, 2008).

El último gran impulso de la RSC puede decirse que se produce a principios de la década de los 2000s donde se normalizan en las empresas los procedimientos, principios e indicadores que se van a seguir en materia de RSC. Tras una serie de escándalos por corrupción, mala gestión, falta de transparencia y malas prácticas de gobierno corporativo, la sociedad demanda la necesidad de desarrollar códigos de buen gobierno, de buenas prácticas y códigos éticos en las empresas (Tayşir & Pazarcik, 2013). El impulso final para la normalización surge tras los escándalos financieros de finales de la década de los 2000s (Tayşir & Pazarcik, 2013).

Esta demanda social se ha visto favorecida por hechos como la aparición de nuevos canales de información, el fenómeno de la globalización o el desarrollo del comercio internacional. Así, la ampliación de los canales de comunicación ha ocasionado la pérdida por parte de la empresa del control sobre la información que circula sobre la entidad. La globalización de los mercados y el desarrollo del comercio internacional requieren que se tenga en cuenta la importancia de una buena relación con las comunidades locales donde opera la empresa y con actores internacionales como los gobiernos u ONGs. Además, la gran autonomía y libertad de los negocios y su impacto directo en el bienestar social hacen que diversos grupos de interés aumenten el seguimiento y control, demandando información sobre las operaciones de las empresas que repercuten en sus intereses (Shnayder et al., 2016; Tello-Castrillón & Rodríguez-Córdoba, 2014). La complejidad de las relaciones de la empresa con los diversos

agentes y colectivos sociales hace necesario adoptar un modelo de empresa que tenga en cuenta a los diferentes interlocutores y atienda diversas responsabilidades más allá de las fijadas legalmente (Gjølborg, 2009; O’Riordan & Fairbrass, 2014; Stern & Barley, 1996). Esto conduce a que la RSC se vaya convirtiendo en un elemento estratégico que la empresa ha de gestionar junto a otros aspectos de la entidad.

En este contexto, la RSC ha llegado a ser el elemento fundamental de la respuesta de las empresas a los diversos requerimientos sociales (Jamali, 2008) y se entiende como el modo en el que las empresas asumen compromisos y responsabilidades, teniendo en cuenta el impacto de sus operaciones en los distintos grupos sociales, generando así la confianza que le permite operar en los distintos mercados (Jamali, 2008; Panait et al. 2014; Tello-Castrillón & Rodríguez-Córdoba, 2014).

De esta forma, la RSC pasa a ser en las últimas décadas parte esencial en la estrategia empresarial para muchas entidades, aunque el motivo de legitimación esté presente todavía en un gran número de ellas. Desde esta perspectiva se busca que la RSC responda a los retos y demandas sociales de manera adecuada, puesto que de ello depende la estabilidad en el tiempo de la empresa (Carroll & Shabana, 2010; Yin & Jamali, 2016). La RSC en general, y las cuestiones sociales en particular, se han convertido en un tema de estudio de creciente interés en las últimas décadas (Carroll & Shabana, 2010; Chul et al., 2014; O’Riordan & Fairbrass, 2014).

## **1.2. ANTECEDENTES DE LA RSC EN LA LITERATURA**

El concepto de RSC surge a finales de los años 30 donde algunos estudios hacen referencia vaga al fenómeno. Barnard (1938) señaló la necesidad de conjugar los elementos económicos, legales, morales, sociales y físicos en la toma de decisiones, considerando que la calidad del liderazgo también dependía de la moralidad de sus decisiones. También Simon (1945) reconoció que los directivos debían de ser responsables y respetar los valores de la sociedad más allá de las consideraciones explícitas legales. Aunque esas aportaciones pioneras introducen el concepto, puede decirse que la RSC actual tiene su origen en la literatura a mediados de los años 50 (Carroll, 1999).

### **1.2.1. LA RSC EN LA DÉCADA DE LOS 50**

En la década de 1950 el debate sobre otras responsabilidades de la empresa más allá de la económica es casi inexistente. La literatura mayoritaria mantiene la posición de que la empresa debe centrarse en la maximización del beneficio empresarial (Carroll & Shabana, 2010). Sin embargo, empiezan a surgir voces discrepantes a esa línea argumental. Abrams (1951) argumentó que las empresas debían tener preocupaciones más allá de la obtención de ganancias y que debían tener en cuenta a sus empleados, clientes y público en general.

Bowen (1953) habló por primera vez de la RSC en el ámbito académico, siendo considerado el padre de la idea (Bhaduri & Serlarka, 2016; Carroll, 1999). La RSC se definiría como el conjunto de obligaciones de los empresarios relacionadas con la adopción de políticas y el establecimiento de líneas de acción que responden a los valores y deseos de la sociedad (Bowen, 1953). Druker (1954) usó el término RSC para referirse a la responsabilidad que las empresas tenían, debido a las externalidades sociales que sus operaciones producían.

De este modo, la RSC en esta época se define en términos generales como la postura que voluntariamente adoptan las grandes organizaciones hacia aspectos que van más allá de los intereses económicos (Bhaduri & Serlarka, 2016; Carroll, 1999; Frederick, 2016).

### **1.2.2. LA RSC EN LA DÉCADA DE LOS 60**

A principios de la década de los 60 se sigue definiendo la RSC en la misma línea de la década anterior. Así, Davis (1960) señala que la RSC se refiere a las decisiones de los directivos que tienen en cuenta aspectos distintos a los económicos o técnicos y, Frederick (1960) la define como la supervisión de las operaciones empresariales por parte de los directivos para satisfacer las expectativas del público.

Sin embargo, no es una postura mayoritaria. Siguen existiendo figuras relevantes en el ámbito económico que defienden que la RSC está vinculada con las responsabilidades de las empresas ante los accionistas. Así, Friedman (1962) argumenta que la responsabilidad social de las empresas consiste en usar recursos para llevar a cabo actividades diseñadas para la obtención de beneficio a largo plazo, siempre y cuando se realicen dentro de la libre competencia sin engaño o fraude.

Avanzando en esta década, se amplía el concepto de RSC para acoger los requerimientos legales como respuesta a las demandas sociales (Frederick, 2016). Desde esta perspectiva, la RSC se vincula al cumplimiento de las leyes. Supone un pequeño paso adicional al planteamiento defendido por Friedman, aunque sigue estando alejado de las propuestas que contemplan la consideración de las demandas de los diversos grupos de interés. En este sentido, nos encontramos con autores como Schlusberg (1969) que señala que la ley tiene una función de control de la organización que es importante dentro de la RSC. Desde esta perspectiva de responsabilidad social, la empresa como entidad que forma parte de la sociedad, debe adoptar y respetar las normas explícitas que se promulgan. La empresa debe cumplir la ley para no perder su legitimidad social. También Hetherington (1969) se centra en el aspecto legal de la RSC, señalando que existen dos posturas que relacionan la empresa con la ley. La primera, una cuestión de derecho societario, se refiere a la relación entre la dirección y su responsabilidad legal ante los accionistas. La segunda, se refiere a la relación entre las organizaciones y la sociedad. Desde esta perspectiva se argumenta que las corporaciones gozan de un poder que es necesario controlar. La ley es el mecanismo de control que hace que las empresas sean responsables protegiendo el bienestar de la sociedad en general.

Sin embargo, algunos autores superan esta visión de la responsabilidad económica y legal de las empresas y van más allá definiendo RSC como aquella responsabilidad de las empresas en relación con la sociedad. Así, la empresa debería llevar a cabo políticas para mejorar el bienestar de la comunidad, para la satisfacción de los empleados y para el fomento del desarrollo de la sociedad en general (McGuire, 1963). Se reconoce una íntima relación entre las empresas, la sociedad y los grupos sociales que persiguen sus propios objetivos y podrían verse afectados por las acciones de las entidades (Davis & Blomstrom, 1966; McGuire, 1963; Walton, 1967). De este modo, a finales de los años 60, aparece el término “*stakeholders*” para referirse a aquellos grupos o individuos que se ven afectados por las actividades de la organización o tienen algún interés en ella (Bhaduri & Selarka, 2016).

### **1.2.3. LA RSC EN LA DÉCADA DE LOS 70**

En los años setenta se produce un crecimiento exponencial de las definiciones de RSC en la literatura (Bhaduri & Selarka, 2016; Carroll, 1999). En esta década, el concepto

de RSC es estudiado en diferentes áreas de conocimiento como la filosofía, la psicología, la sociología o la moral (Bhaduri & Selarka, 2016). Como resultado se incluye en algunas definiciones de RSC el debate sobre la ética en los negocios (Zenisek, 1979), sobre el bienestar psicológico y físico de los trabajadores (Gavin & Maynard, 1975) o sobre los aspectos morales y filosóficos de la RSC (Banks, 1975; Epstein, 1976).

Esta línea coexiste con la que defiende que la responsabilidad de la empresa se circunscribe a los intereses de los accionistas. Así, Friedman (1970), sigue manteniendo que la única responsabilidad de los negocios es maximizar los beneficios para incrementar la rentabilidad de los accionistas e inversores, en los términos ya mantenidos en su trabajo de 1962. Pero, frente a esta definición todavía inmersa en un contexto donde predomina la visión empresarial de maximización del beneficio, prolifera un concepto de RSC más amplio y más relacionado con los grupos de interés (Carroll, 1999; 2008). Los trabajos en esta línea mantienen que las empresas tienen responsabilidades más amplias al incluir múltiples intereses, más allá de los requerimientos legales y económicos, fomentando la idea de que las empresas deben tener en cuenta aspectos sociales como “buen ciudadano corporativo” (Davis, 1973; Eells & Walton, 1974; Johnson, 1971).

En este periodo los estudios suelen delimitar el concepto de RSC de forma amplia, recogiendo los diversos aspectos ya contemplados (Carroll, 1999). Así, los autores suelen señalar como responsabilidad básica de las organizaciones una responsabilidad económica (Carroll, 1979; Hay & Gray, 1974; Johnson, 1971; Sethi, 1975), a la que unen la necesidad de responder al sistema legal concreto (Carroll, 1979; Hay & Gray, 1974; Johnson, 1971), y a la que añaden los requerimientos de distintos grupos (Hay & Gray, 1974) y de la sociedad en general (Hay & Gray, 1974; Sethi, 1975; Carroll, 1979). Así, Johnson (1971) considera una primera perspectiva de la RSC centrada en una visión económica, deteniéndose en el objetivo empresarial de obtener beneficios y el cumplimiento de una responsabilidad social supeditada al logro de la obtención de beneficios económicos. Otra segunda, en la que aborda la responsabilidad que asume el negocio, por situarse en un sistema socio-cultural concreto, y, por último, la consideración de la RSC como herramienta que maximiza la utilidad del negocio, entendiendo por utilidad los múltiples beneficios más allá del económico.

Hay y Gray (1974) definen la RSC con los tipos de dirección. Entienden un primer tipo en que la dirección únicamente busca la maximización del beneficio. Un segundo donde, además del aspecto económico, se consideran los intereses de otros grupos relacionados con la organización (consumidores, empleados, suministradores, propietarios, gobiernos y comunidad) y, finalmente, un tercer tipo en el que los directivos buscan beneficios sociales que también son buenos para la empresa. En el mismo sentido, Sethi (1975) distinguía como respuesta social de la organización entre la postura económica y la responsabilidad dirigida a la comunidad. A ello añade la institucionalización de la RSC, referido al establecimiento de estructuras organizacionales, para adaptarse al entorno social y desempeñar actividades dirigidas a la comunidad.

Entro de las definiciones de RSC podemos descartar la realizada por Carroll (1979) que fue revisada por el autor en 1991 y sigue estando presente en trabajos actuales (Carroll & Shabana, 2010; Keinert, 2008; Lee et al. 2014; Maignan & Ralston, 2002; Vveinhardt & Zygmantaite, 2015). Carroll (1979) establece cuatro tipos de responsabilidades en relación con la RSC: la responsabilidad económica, legal, ética y discrecional (Carroll, 1979). La responsabilidad económica es la responsabilidad básica de la organización consistente en la producción de bienes y servicios. La responsabilidad legal se refiere al cumplimiento de las regulaciones que los negocios deben cumplir en los distintos ámbitos territoriales donde realizan sus operaciones. La responsabilidad ética recoge aquellos principios morales que la sociedad espera que las empresas adopten. Las entidades respetan estos valores éticos para adquirir legitimidad social. Por último, la responsabilidad se refiere a todas aquellas actuaciones corporativas realizadas a la sociedad que hacen que los negocios sean considerados “buenos ciudadanos”. Esta última responsabilidad tiene un carácter más voluntario en la empresa debido a que, si la empresa no realiza estas actuaciones, no se considera que la empresa no sea ética (Carroll, 1979; 1991).

#### **1.2.4. LA RSC EN LA DÉCADA DE LOS 80**

En este periodo las aportaciones sobre RSC siguen incidiendo principalmente en su carácter instrumental para alcanzar objetivos de legitimación o imagen de las actuaciones empresariales (Zahra & LaTour, 1987).

Sin embargo, se siguen introduciendo otros aspectos. Así, Jones (1980) realiza una importante contribución al definir RSC no como resultado, sino como un proceso. Según Jones (1980), la RSC se define como un proceso en el que las entidades analizan las consecuencias sociales de sus decisiones, tomando medidas para minimizar los costes sociales de las operaciones empresariales. Por otra parte, Tuzzolino y Armandi (1981) refieren que las organizaciones tienen, como los individuos, numerosas necesidades que buscan satisfacer y que podrían encontrarse representadas en la pirámide de Maslow (1943): necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de creencias y de auto-realización. Para Tuzzolino y Armandi (1981) la responsabilidad hacia la sociedad podría suponer la realización de actividades dirigidas a la autorrealización de la organización.

Por otro lado, muchos autores en este periodo analizan el efecto de la RSC sobre indicadores de desempeño financiero, poniendo de manifiesto el interés por justificar su existencia por la obtención de beneficios. La idea que subyace es que, como cualquier política que adopta la empresa, se debe analizar la repercusión que tiene sobre el desempeño. Como ejemplo tenemos los trabajos de Aupperle et al. (1985), Cochran y Wood (1984), McGuire et al. (1988) y Spencer y Taylor (1987), entre otros. Los estudios muestran resultados opuestos. Esto puede deberse al uso de teorías diversas, a la disparidad de definiciones de los términos utilizados, a las deficiencias presentadas en bases de datos empíricas disponibles entonces, o a las diferentes características de las muestras seleccionadas (Ullmann, 1985).

Finalmente, en esta época se empieza a observar la gestión de los aspectos sociales en la empresa. Jones (1980) identifica tres tipos de gestión: la creación de órganos integrados en la estructura de la organización, la externalización a organismos externos e independientes y, por último, la toma de decisiones por los directivos (Jones, 1980: 65). Por su parte, Du Plessis (1987) y Brice y Wegner (1989) proponen que el modelo de implementación de la RSC sea flexible de manera que se adapte al contexto organizacional, siendo el criterio de los directivos central para la toma de decisiones y la delimitación de programas de RSC. Estos directivos deben tomar decisiones teniendo en cuenta los valores corporativos (Brice & Wegner, 1989), para que en la toma de decisiones se tenga en cuenta el conjunto de la empresa (Brice & Wegner, 1989).

Relacionado con la importancia en la gestión de la RSC, en esta época surgen temas de investigación como la “gestión de los *stakeholders*”, el “desempeño social corporativo”



(CSP), la “política pública”, entre otros (Carroll, 1999; Cochran, 2007; Bhaduri & Selarka, 2016). En 1984, Freeman define los “*stakeholders*” como aquellos grupos que son afectados por la acción de la empresa o podían afectar a las operaciones de la misma. Freeman (1984) consideraba que las empresas debían gestionar las demandas de los distintos grupos de interés de la organización. Por su parte, Wartick y Cochran (1985) distinguen tres dimensiones: principios (ética de la responsabilidad social), procesos (como respuesta a los temas de RSC) y políticas (gestión de la RSC por los directivos), que serían desarrollados en la literatura posterior (Carroll, 2008). Epstein (1987) se refiere a la capacidad de respuesta en materia de responsabilidad social de las organizaciones como un proceso en el que el director, teniendo en cuenta no sólo valores propios, sino también colectivos, gestiona políticas y prácticas organizacionales con el objetivo de beneficiar a los grupos de interés.

#### **1.2.5. LA RSC EN LA DÉCADA DE LOS 90**

En esta época la RSC sirvió como punto de partida o base para desarrollar temas complementarios ya surgidos en décadas anteriores (Carroll, 2008). Los cuatro temas más estudiados relacionados con la RSC durante los años 90 fueron ciudadanía corporativa, desempeño social corporativo, ética de los negocios, sostenibilidad y la gestión de los *stakeholders* (Bhaduri & Selarka, 2016; Carroll, 1999; 2008).

El concepto de ciudadanía se identifica con las acciones sociales de la empresa, pero también se podría considerar sinónimo del término desempeño social corporativo o incluso de RSC (Carroll, 1999; 2008; Maignan et al., 1999).

Respecto al desarrollo de CSP, el trabajo de Wood (1991) supone un referente en la literatura, porque redefinió el modelo de Wartick y Cochran (1985), adoptando una visión que integraba visiones previas de CSP. Por otro lado, la ética en los negocios es un tema objeto de investigación en esta época, (Arlow, 1991; Robertson, 1993). Desde el punto de vista normativo que reflexiona sobre lo correcto e incorrecto, tomando como referencia valores, normas o reglas de conducta que gobiernan el comportamiento (Donaldson & Dufee, 1994; Robertson, 1993). La perspectiva empírica se basa en hechos observables, analizando el fenómeno desde una perspectiva aplicada (Donaldson & Dufee, 1994; Robertson, 1993). En la investigación empírica se analizan los factores determinantes de la conducta ética en la empresa, distinguiendo los que afectan a los

que toman las decisiones, siendo fundamentales las características personales como la edad, sexo, etnia, educación, religión o personalidad (Arlow, 1991; Ford & Richardson, 1994; Kennedy & Lawton, 1998; Quinn, 1997; Trevino, 1992); y otros que podemos denominar situacionales tales como el entorno, el sector, la competitividad de la industria, el establecimiento de un sistema de sanciones y/o premios, la existencia de códigos de conducta o el tamaño de la organización, entre otros (Ford & Richardson, 1994). También se analiza la incidencia del factor país (Vogel, 1992; Whipple & Swords, 1992).

Además de las aportaciones en el ámbito académico, cabe destacar las aportaciones en el ámbito institucional. El informe de la Comisión Brundtland (1991) que ha sido ampliamente utilizado define el desarrollo sostenible como aquel que permite que las necesidades del presente sean atendidas, sin poner en riesgo la capacidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades (WCED, 1987). Esta definición combina aspectos de crecimiento socioeconómico y la protección del medioambiente. En este momento, su propuesta se centra principalmente en los aspectos medioambientales como prioridad corporativa, más que en los sociales (Fayers, 1999). Ya a finales de los 90 tomando como base esta definición de desarrollo sostenible, Elkington (1997) formula el concepto de “Triple Bottom Line” (TBL) o triple cuenta de resultados, que es un concepto tridimensional que tiene en cuenta la obtención de resultados económicos, sociales y medioambientales por la empresa.

Esta concepción de la cuenta de resultados es tenida en cuenta en la gestión de los *stakeholders* para fijar la política social de la empresa como una herramienta necesaria para establecer en el diálogo con los grupos de interés (Carroll, 1991: 43).

En cuanto a la definición de RSC, se continúa en las líneas de las décadas anteriores manteniendo una definición amplia. Así, la organización sin fines de lucro “Business for Social Responsibility” (BSR) en 1992 indica que la RSC incluye diversos temas como la inversión comunitaria, el medio ambiente, la gobernanza, la rendición de cuentas, los derechos humanos, el mercado y el lugar de trabajo. Esta pluralidad de ámbitos lleva a que términos como la ciudadanía corporativa, la ética empresarial, la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad se utilicen indistintamente para indicar RSC (Carroll, 2008; Bhaduri & Selarka, 2016).

En la tabla 1 se recogen las definiciones más citadas que recogen las ideas expresadas en los epígrafes anteriores.

Tabla 1. Definiciones de RSC en los artículos citados hasta el 2000.

| <b>Autor (año)</b>       | <b>Definición</b>   |
|--------------------------|---|
| Bowen (1953)             | Se refiere a la obligación de los directivos de realizar políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción las cuales son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad.   |
| Druker (1954: 388)       | Considerar si la acción (empresarial) promueve el bien público, avanza en las creencias básicas de nuestra sociedad, contribuye a su estabilidad, fuerza y armonía.   |
| Davis (1960)             | Decisiones y acciones de los empresarios tomadas por razones al menos en parte más allá del interés técnico o económico directo de la empresa.  |
| Frederick (1960)         | Postura pública hacia los recursos. Se utiliza para fines sociales amplios y no simplemente para los intereses estrechos circunscritos a personas privadas y empresas.  |
| Friedman (1962)          | Usar recursos para llevar a cabo actividades diseñadas para la obtención de beneficio a largo plazo, siempre y cuando se realicen dentro de la libre competencia sin engaño o fraude.   |
| McGuire (1963)           | Supone que la empresa no tiene solamente obligaciones legales y económicas sino también ciertas responsabilidades hacia la sociedad las cuales se extienden más allá de estas obligaciones.   |
| Davis & Blomstrom (1966) | Obligación de la persona de considerar los efectos de sus decisiones y acciones en el sistema social global.  |
| Walton (1967: 18)        | El nuevo concepto de responsabilidad social reconoce la intimidad de las relaciones entre la corporación y la sociedad y tiene conciencia de que los gerentes deben tener en cuenta estas relaciones, ya que la corporación y los grupos relacionados persiguen sus objetivos respectivos.  |
| Schlusberg (1969: 67)    | Cómo la corporación y la sociedad perciben el papel público de la empresa. También (...) como respuesta gerencial a los problemas de legitimidad.   |
| Hetherington (1969: 286) | Deberes y obligaciones que se extienden desde los miembros individuales de la gran comunidad empresarial, un solo director o una única corporación, hasta el resto de la sociedad.  |
| Johnson (1971)           | Optimización del bienestar de la organización, los accionistas y los grupos de interés.   |
| Davis (1973: 312)        | Se refiere a la consideración y respuesta de la empresa a asuntos más allá de los estrechos requerimientos económicos, técnicos y legales de la empresa. Es obligación de la empresa de evaluar en su toma de decisiones y procesos los efectos en el sistema económico social externo de manera que realiza beneficios sociales junto con la tradicional búsqueda del beneficio económico. |

| <b>Autor (año)</b>            | <b>Definición</b>   |
|-------------------------------|---|
| Eells & Walton (1974: 247)    | En un sentido amplio, RSC representa un interés hacia las necesidades y objetivos de la sociedad los cuales van más allá de lo meramente económico.   |
| Hay & Gray (1974)             | Abarcaría no solo un profundo compromiso con los problemas sociales, sino también una comprensión de la responsabilidad de la empresa con sus inversores y, lo más importante, una comprensión realista de la necesidad de obtener ganancias como un requisito previo esencial para operar en niveles más altos de responsabilidad social.  |
| Gavin & Maynard (1975: 377)   | El concepto de RSC es bastante amplio, comprende intereses tales como la pobreza en el mundo, consumismo, ecología, derecho civil, así como el bienestar físico y psíquico de los trabajadores.   |
| Sethi (1975: 60)              | Podemos describir el comportamiento corporativo como un fenómeno de tres etapas basadas en la noción de legitimidad (...) puede ser definido como obligación social, responsabilidad social o actividad social.   |
| Carroll (1979)                | Incluye las expectativas de la sociedad: económicas, legales, éticas y discrecionales.  |
| Zenisek (1979: 359)           | Unión entre dos componentes, ética en los negocios y expectativas sociales del sector económico privado.  |
| Jones (1980: 59)              | La RSC es la noción de que las corporaciones tienen la obligación hacia grupos de la sociedad aparte de los accionistas y más allá de lo prescrito por la ley o en un contrato sindical. Dos facetas de esta definición son críticas. Primero, la obligación debe ser adoptada voluntariamente; El comportamiento influenciado por las fuerzas coercitivas de la ley o el contrato sindical no es voluntario. Segundo, la obligación se amplía va más allá del deber hacia los accionistas (...). |
| Freeman (1984)                | Los gerentes deben adaptar sus políticas para satisfacer a numerosas partes, no solo a los accionistas. Estas partes interesadas incluyen trabajadores, clientes, proveedores y organizaciones comunitarias.  |
| Wartick & Cochran (1985: 759) | El concepto de RSC tiene dos premisas fundamentales, primero los negocios surgen para satisfacer a la sociedad; su comportamiento y método de operaciones deben seguir las guías sociales (...) La segunda premisa de la RSC es que los negocios actúan como agentes morales dentro de la sociedad. Como los estados y las iglesias las empresas reflejan y refuerzan valores.  |
| Epstein (1987: 107)           | Discernimiento sobre temas específicos, problemas, expectativas y reclamos de las organizaciones empresariales y sus líderes con respecto a las consecuencias de las políticas y el comportamiento de la organización para los grupos de interés internas y externas. La atención se centra en los resultados de la acción corporativa.   |
| Zahra & LaTour (1987: 461)    | Construcción multidimensional que incluye “la necesidad de que la dirección regule las obligaciones comerciales para el público interno y externo, el impacto del abuso comercial en los negocios y la sociedad, el optimismo sobre la perspectiva económica y la participación social de los negocios, la importancia de la filantropía, la necesidad de una política  |

| <b>Autor (año)</b>             | <b>Definición</b>  |
|--------------------------------|--|
| Wood (1991: 695)               | <p>ecológica, necesidad de normas éticas, y el respeto por una conciencia religiosa.</p> <p>La idea subyacente de la RSC es que los negocios y la sociedad están entrelazadas en vez de ser entidades distintas; además, la sociedad tiene ciertas expectativas con respecto al comportamiento apropiado de los negocios.(...) expectativas puestas en todas las empresas debido a sus roles como instituciones económicas, expectativas puestas en firmas particulares debido a lo que son y lo que hacen (sus repercusiones en la sociedad), y las expectativas puestas en los gerentes como actores morales dentro de la empresa.</p> |
| Vogel (1992: 41)               | Como posible inversión ética.  |
| Donaldson & Preston (1995: 71) | Desempeño empresarial hacia los <i>stakeholders</i> .  |
| Carroll (1999)                 | Define cuatro partes en la RSC; económica, legal, ética y filantrópica. Además considera la RSC como una herramienta de legitimidad. La empresa debe asumir un amplio abanico de obligaciones que tiene con la sociedad, incluyendo la responsabilidad más básica, la económica.   |
| Fayers (1999: 65)              | Las acciones de RSC “responden a las presiones ambientales (incluidas las políticas, sociales y económicas)”. Herramienta de legitimidad.  |
| Maignan et al., (1999: 456)    | Responsabilidad económica, legal, ética, y discrecional (...) basada en los cuatro tipos de responsabilidad de Carroll (1979), los buenos ciudadanos empresariales pueden ser llamados a asumir sus responsabilidades sociales”.   |

### **1.2.6. LA RSC DURANTE LAS DOS ÚLTIMAS DÉCADAS**

En el siglo XXI, la RSC puede ser considerada un fenómeno global (Carroll, 2008). La responsabilidad social es adoptada por empresas en distintos países, ya sea de forma voluntaria, por la presión ejercida desde distintas instituciones o la existencia de normativa que la hace exigible. Organismos internacionales como la OCDE, entidades profesionales y sin ánimo de lucro o instituciones internacionales relacionadas con la RSC han fomentando el desarrollo de la RSC y han propiciado marcos, guías y estándares para que la RSC sea materializada y divulgada. En estos años la investigación ha sido mayormente empírica y un tema principal objeto de estudio sigue siendo el posible efecto de la RSC sobre el desempeño financiero (Bhaduri & Serlarka, 2016: 21; Campbell, 2007; Carroll, 2008: 39).

Así, el siglo XXI se caracteriza por la globalización y expansión de la RSC en los distintos países aunque difieren las prácticas que adoptan (Carroll, 2008). Como ejemplo, las actuaciones de RSC crecen exponencialmente en la Unión Europea (UE) desde principios de siglo (Carroll, 2008).

En el ámbito institucional, la Comisión Europea introduce en el año 2000 el llamado “Libro Blanco” sobre responsabilidad medioambiental que establece obligaciones y sanciones a las corporaciones que lleven a cabo prácticas que dañen el medio físico. Poco después, se adopta la Resolución de 30 de mayo de 2000, relativa al reconocimiento, la medición y la publicación de las cuestiones medioambientales en las cuentas anuales y en los informes anuales de las empresas (Fioretti, 2008). En 2001, la Comisión Europea (CE) desarrolla guías sobre RSC en el llamado “Libro Verde” con el objetivo de “convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social” (CE, 2001: 3).

Como consecuencia, se fomenta la transparencia en los aspectos de RSC. En las últimas décadas, los informes empresariales han pasado a reflejar habitualmente información de carácter social y medioambiental (Havlová, 2015). Pero, a medida que a principios de siglo iba aumentando el número de informes divulgados por las empresas, la homogeneidad de los mismos disminuía. Como posible solución a la dispersión de la información divulgada se proponen los informes integrados (IR) (Havlová, 2015). De este modo, en 2010 se constituyó el Consejo Internacional de Informes Integrados

(IIRC) con el objetivo de establecer un marco conceptual para la elaboración de informes integrados (Baboukardos & Rimmel, 2016; Burke & Clark, 2016; Havlová, 2015).

Por su parte, la UE en octubre de 2011 realiza la propuesta legislativa “estrategia renovada de la UE (2011-2014) sobre responsabilidad social de las empresas”, donde se pone de manifiesto la necesidad de incrementar la transparencia y mejorar la divulgación de la información no financiera. Esta comunicación quedaría reflejada posteriormente en la Resolución de 6 de febrero de 2013 sobre responsabilidad de las empresas, donde el Parlamento Europeo reconocía la importancia de la divulgación para asegurar la sostenibilidad y mejorar la confianza de los inversores y consumidores. Posteriormente, la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, reguló otros informes de carácter no financiero de ciertos tipos de empresas con el fin de ampliar, mejorar, dar coherencia y permitir una mayor comparabilidad de la información no financiera divulgada en la Unión (Directiva 2014/95/UE).

Por otra parte, los estudios sobre RSC desde finales de los noventa a primeros años de los 2000s se incrementan (Yin & Jamali, 2016). Algunos autores mantienen que lo que motiva a las compañías para que sean más sociales, es la consideración de que obtendrán mayor rentabilidad frente a sus competidores menos generosos (Vogel, 2005). Destacan los trabajos de Waddock y Graves (1997), McWilliams y Siegel (2000) y el meta-análisis de Orlitzky et al. (2003). También se estudia el efecto de atender demandas de los *stakeholders* sobre el desempeño financiero y el valor de la organización (Hillman & Keim, 2001; Luo & Bhattacharya, 2006; McWilliams & Siegel, 2001).

Sin embargo, quedan importantes asuntos teóricos y empíricos que resolver sobre la RSC (Aguinis & Glavas, 2012; McWilliams et al., 2006). En primer lugar, desde la perspectiva teórica es necesario el consenso sobre los elementos que comprende la RSC para facilitar medidas homogéneas y comparables (McWilliams et al., 2006). La RSC es un concepto abierto e internamente complejo que engloba otros términos y un fenómeno dinámico que ha ido evolucionando con el tiempo (Matten & Mood, 2008). En la actualidad, se han llegado a identificar cinco áreas de la RSC: medioambiental (protección de la naturaleza y el medio físico), social (la relación entre los negocios y la sociedad), económica (aspectos socio-económicos o financieros incluyendo la RSC en

término de operación de los negocios), *stakeholders* (interacción con los grupos de interés) y filantropía (acciones no prescritas en la ley) (Dahlsrud, 2008).

En segundo lugar, y desde una perspectiva aplicada, en la última década siguen existiendo importantes temas que pueden ser objeto de investigación sobre el efecto de la RSC, desde el punto de vista del desempeño financiero y no financiero (Aguinis & Glavas, 2012). Se pueden analizar los factores que hacen que la empresa sea más atractiva para los inversores (Guiso et al., 2008) o que mejoran los indicadores sociales relacionados con determinados *stakeholders* (Block et al., 2017). Asimismo se analiza cómo influyen algunos factores sobre la política de RSC (Aguinis & Glavas, 2012; Brammer et al., 2006).

Como resultado, los estudios de las últimas décadas ponen de relieve la necesidad de tener en cuenta multitud de variables para observar el efecto de la RSC en el desempeño tanto de carácter financiero como no financiero (Brunton et al., 2017; Carroll & Shabana, 2010; Lev et al., 2010; Pivato et al., 2008; Servaes & Tamayo, 2013). Así se han de tener en cuenta el efecto de factores organizacionales y contextuales tales como el tamaño, la industria, el país, el sistema económico y legal o el gobierno corporativo (Brammer et al., 2012; Chiu & Sharfman, 2011; Ducassy, 2013). Un paso adicional es analizar el efecto de factores intangibles tales como la innovación, la cultura social o el capital humano (Surroca et al., 2010).

En los últimos años, hay un interés por el estudio estratégico de la RSC (Aguinis & Glavas, 2012). Se entiende que la RSC debe ser integrada en el núcleo del negocio y en la estrategia empresarial (Kim et al., 2018). En este sentido, el concepto de creación de valor compartido (CVC) cobra especial importancia.

Como conclusión del contexto histórico se pueden señalar tres fuentes que han incidido en la conducta de responsabilidad social en la empresa. La primera es la demanda social proveniente de los diversos grupos que promueven los derechos humanos, laborales y medioambientales. La segunda fuente es la consideración por parte de las empresas de las demandas y requerimientos de una sociedad cada vez más preocupada por el bienestar social y ambiental, lo que les ha llevado a adoptar prácticas que han permitido la materialización de la RSC. Y en tercer lugar, la investigación, que ha puesto de relieve y estudiado los efectos de la RSC y la interdependencia entre la empresa y la sociedad. La RSC pasa de ser una idea aislada y puntual a una práctica empresarial ampliamente reconocida y demandada (Lee, 2008).



En la tabla 2 se recogen las definiciones más citadas en la literatura que hacen referencia a las ideas señaladas en este epígrafe.

Tabla 2. Contenidos de la RSC de los artículos más citados por año desde el 2000 (Web of Science).

| <b>Autor (año)</b>               | <b>Definición</b>   |
|----------------------------------|---|
| Quazy & O' Brien (2000)          | Hay dos perspectivas: 1) La responsabilidad de las empresas es una actividad de una sola dimensión en la que las empresas tienen la única responsabilidad de suministrar bienes y servicios a la sociedad con un beneficio, 2) Las empresas en una matriz social que contribuyen al bienestar de la sociedad en general y respaldar la opinión de que los negocios son parte de la sociedad en general y tienen la responsabilidad de llegar más allá de la estrecha perspectiva de la maximización de las ganancias en el corto plazo. |
| McWilliams & Siegel (2001)       | Acciones que parecen promover algún bien social, más allá de los intereses de la empresa y lo que exige la ley. Esta definición subraya que, para nosotros, la RSC significa ir más allá de la obediencia a la ley.   |
| Maignan & Ralston (2002)         | Categorías o niveles de actividades económicas, legales, éticas y discrecionales de una entidad comercial, adaptadas a los valores y expectativas de la sociedad.   |
| Smith (2003)                     | Obligaciones de la empresa a la sociedad o, más específicamente, a los grupos de interés de la empresa, aquellos afectados por las políticas y prácticas corporativas.  |
| Bhattacharya & Sen (2004)        | El estado y las actividades de la empresa con respecto a su percepción social o, al menos, las obligaciones con los grupos de interés.  |
| Mohr & Webb (2005)               | El compromiso de la compañía de minimizar o eliminar cualquier efecto perjudicial y maximizar su impacto beneficioso a largo plazo en la sociedad.  |
| Branco & Rodrigues (2006)        | Integrar las preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones y relacionarse con los grupos de interés.   |
| Siegel & Vitaliano (2007)        | Actividad que parece avanzar en la agenda social más allá de lo que exige la ley.   |
| Matten & Mood (2008)             | Políticas y prácticas articuladas y comunicadas de las corporaciones que reflejan la responsabilidad empresarial (hacia) bienes sociales más amplios.   |
| Andersen & Skjoett-Larsen (2009) | Un concepto amplio que recoge el trato de las empresas con los seres humanos y el medio ambiente.   |
| Du et al. (2010)                 | Un compromiso para mejorar el bienestar social a través de las prácticas discrecionales y contribuciones de recursos de los negocios.   |
| Jo & Harjoto (2011)              | Servir a las personas, las comunidades y la sociedad por medios que van más allá de lo requeridos legalmente a una empresa.   |

| <b>Autor (año)</b>          | <b>Definición</b>   |
|-----------------------------|---|
| Aguinis & Glavas (2012)     | Acciones y políticas que toman en cuenta las expectativas de los grupos de interés y el triple resultado final del desempeño económico, social y ambiental.   |
| Baumann-Pauly et al. (2013) | Un término general para el debate sobre la relación y las interacciones entre las empresas y la sociedad y cualquier concepto sobre cómo los gerentes deben manejar los asuntos de políticas públicas, sociales y ambientales.  |
| Baumgartner (2014)          | Acercamiento para integrar aspectos sociales y ambientales en las actividades corporativas. En principio, podemos distinguir entre varias posiciones principales de RSC: la filantropía corporativa, la consideración de los grupos de interés y los aspectos medioambientales. |
| Ioannou & Serafeim (2015)   | La incorporación voluntaria de temas sociales y ambientales en el modelo de negocio y las operaciones de una empresa, en un intento por satisfacer las necesidades y expectativas de una variedad de partes interesadas, incluidos, entre otros, los accionistas de la empresa. |
| Rao & Tilt (2016)           | La responsabilidad más amplia de las organizaciones hacia la sociedad.  |
| Jamali et al. (2017)        | Una idea general que implica tener conciencia de los impactos del negocio y querer tener un impacto positivo en una amplia gama de partes interesadas a través de las decisiones comerciales que se toman.  |
| Cui et al. (2018)           | Servir a las personas, las comunidades y el medio ambiente de manera que las empresas actúen más allá de lo exigido legalmente.   |

## 2. LOS GRUPOS DE INTERÉS O *STAKEHOLDERS*

Los *stakeholders* o grupos de interés de la empresa son aquellos colectivos que o bien se ven afectados por la empresa o bien pueden afectar a la misma (Freeman, 1984: 25).

La RSC, que tiene como destinatarios directos e indirectos a individuos y grupos, es una práctica empresarial destinada a satisfacer y equilibrar los intereses de los *stakeholders* de la empresa (Maclagan, 2008; Baskentli et al., 2019). Por tanto, el estudio de la RSC considera el conjunto de políticas, programas y prácticas empresariales que favorecen la interacción de la organización con los grupos de interés (Maglagan, 2008).

En cuanto a las políticas, se observa que los *stakeholders* inciden en el hecho de que la empresa asuma prácticas de responsabilidad social (Jamali, 2008; Littlewood et al., 2018; Shnayder & Van Rijnsoever, 2018). Incluso, los grupos de interés interactúan con los ejecutivos y los directores durante el desarrollo de los proyectos de RSC (Clarkson, 1995; Shnayder & Van Rijnsoever, 2018).

En la gestión de los grupos de interés, en general, se debe atender de modo prioritario a los *stakeholders* de mayor relevancia. Para ello, buena parte de la literatura ha señalado tres factores a tener en cuenta en la identificación de los grupos de interés: el poder, la legitimidad “moral” y la urgencia (Cantrell et al., 2015; Neville et al., 2011; Parmar et al., 2010). El poder ha sido definido como la capacidad del grupo de interés concreto de ejercer su voluntad, ya sea porque posean recursos que son necesarios para la organización, se encuentren en una posición ventajosa o pertenezcan a una importante red social (Neville & Menguc, 2006). La legitimidad se ha definido como la capacidad del grupo de defender sus intereses frente a la organización, cuando la misma no actúa de acuerdo con el sistema de normas, valores, creencias y objetivos del entorno compartido (Neville & Menguc, 2006). Finalmente, la urgencia se define como la inmediatez de atender y salvaguardar los intereses del grupo de interés (Neville & Menguc, 2006).

En cuanto a la práctica empresarial, la empresa debe tener en cuenta las características concretas de sus grupos de interés (Story & Neves, 2015; Turner et al., 2019). A tal efecto las investigaciones han dividido el objeto de estudio, la RSC, en dos ramas de conocimiento, la RSC interna y la externa. La RSC interna se centra en el desarrollo de prácticas que afectan al bienestar de los empleados y el equipo de dirección (Yoon & Chung, 2018). La RSC externa es el conjunto de prácticas sociales y medioambientales

dirigidas a aquellos grupos de interés ubicados fuera de la organización tales como consumidores, proveedores, inversores y comunidad en general (Yoon & Chung, 2018; Hameed et al., 2016).

## **2.1. LOS EMPLEADOS**

La RSC interna ha sido definida como el conjunto de políticas y prácticas empresariales que tienen como objetivo apoyar y respetar a los trabajadores (Ali & Jung, 2017; Fassin, 2012).

La literatura sobre RSC ha considerado a los recursos humanos (RRHH) como un aspecto fundamental de la responsabilidad empresarial (Turner et al., 2019; Voegtlin & Greenwood, 2016). Así, la política social de la empresa se considera inviable si no tiene en cuenta el bienestar físico y psicológico de los trabajadores, y este bienestar depende en gran medida de las políticas de RRHH de la empresa (Hameed et al., 2016; Voegtlin & Greenwood, 2016).

El conjunto de responsabilidades que la empresa debe o puede adoptar frente a sus trabajadores ha sido objeto de estudio en distintas disciplinas como el derecho y las ciencias empresariales. Desde la primera perspectiva, las responsabilidades empresariales se agrupan en responsabilidades de obligado cumplimiento y responsabilidades voluntarias. Esta responsabilidad frente al trabajador es establecida por los estados que fijan los derechos del trabajador y, también, por algunos organismos y organizaciones internacionales que recogen principios internacionales y realizan recomendaciones (Celma et al., 2018). Como consecuencia, la empresa en la gestión diaria de los RRHH considera distintas obligaciones y requerimientos como la salud y seguridad en el puesto de trabajo, la igualdad de oportunidades, la formación y la capacitación de los empleados, la libertad de asociación o la negociación colectiva, entre otras (Barrena-Martínez et al., 2017; Hameed et al., 2016; Liu et al., 2018).

Por tanto, dentro del estudio de RSC interna se ha investigado el conjunto de prácticas de RSC que afectan a los empleados. A tal efecto las prácticas han sido clasificadas en prácticas de asociación y prácticas de participación. Por un lado, las prácticas de asociación son aquellas prácticas que los empleados atribuyen a una postura de responsable de la empresa ante sus grupos de interés (Kim et al., 2010). Ejemplos de estas prácticas serían la seguridad del producto para el consumidor, la filantropía, las

políticas de protección del medioambiente o las políticas de protección del bienestar de los propios empleados. Por otro lado, las prácticas de participación son aquellas prácticas sociales a iniciativa de la empresa que requieren de la colaboración del empleado para su realización. En estas últimas, el trabajador ofrece sus servicios, tiempo u otros recursos (Kim et al., 2010). Ejemplos de estas prácticas son la donación por parte del empleado de un porcentaje de su nómina destinada a una obra benéfica, tomar parte en las decisiones de RSC de la empresa y la participación en actividades de voluntariado o los canales de comunicación establecidos internamente o intranets (Haski-Leventhal, 2013; Kim et al., 2010; Raub, 2017).

Si bien, como nota general, la RSC en relación con los trabajadores se ha venido focalizando en la seguridad, formación y comunicación, la investigación en los últimos años se ha centrado fundamentalmente en el estudio del efecto de estas prácticas de RSC sobre las emociones, las capacidades, el funcionamiento, el bienestar de los empleados y la mejora de la relación entre la empresa con sus trabajadores (Ali & Jung, 2017; Brunton et al., 2017; Liu et al., 2016). De esta manera, la RSC considera a los empleados como un valor fundamental en el desarrollo de la empresa, por lo que es necesario conocer sus demandas y atenderlas (Westermann-Behaylo et al., 2016).

Tabla 3. Estudios de prácticas RSC dirigidos a los empleados y los beneficios identificados.

|   | <b>Prácticas de RSC</b>                             | <b>Beneficios</b>   | <b>Autores (año)</b>  |
|---|---|---|---|
| <b>Asociación</b> (Los empleados asocian tales prácticas a empresas responsables) | Apoyo a buenas causas.                              | Identificación; compromiso; mejora y promoción de las relaciones laborales; satisfacción; desempeño laboral; disminución intención de salida; confianza; creatividad. | Brammer et al. (2015); Hansen et al., (2011); He et al. (2019); Kim et al. (2010); Story y Neves (2015); Turker (2009). |
|   | Marketing de apoyo a una causa social.              |   |   |
|   | Filantropía.  |   |   |
|   | Protección del medioambiente.                       |   |   |
|   | Responsabilidad con los <i>stakeholders</i> .       |   |   |
| <b>Participación</b> (Los empleados participan en la RSC)                         | Donación de salario.                                | Identificación; compromiso; mejora y promoción de las relaciones laborales.   | Haski-Leventhal (2013); Kim et al. (2019); Kim et al. (2010); Raub (2017); Tao et al. (2018)                            |
|   | Filantropía.  |   |   |
|   | Protección del medioambiente en el entorno laboral. |   |   |
|   | Toma de decisiones sociales. Voluntariado.          |   |   |

Por un lado, tanto en el ámbito de los RRHH como de la RSC, se muestra que las empresas que atienden a las demandas de sus empleados, mejoran su bienestar no sólo físico sino también psicológico, por ejemplo, disminuyendo el estrés, o generando confianza en la dirección (Celma et al., 2018; Liu et al., 2016; 2018).

Por otro lado, investigaciones recientes muestran que la adopción de una postura social y medioambiental responsable por parte de la empresa hacia otros grupos de interés incide en las emociones del trabajador. Una rama de estos estudios afirma que la RSC puede generar identificación del trabajador con la empresa (Brammer et al., 2015), siendo definida esta identificación como el sentimiento producido en el trabajador al hallar similitudes entre las características principales de la organización y sus características e intereses personales (Ashforth et al., 2008; Brammer et al., 2015). Así, se afirma en estos estudios que la RSC revela el carácter o identidad de la organización, lo que facilita la identificación del trabajador con la entidad (Brunton et al., 2017). También, otros trabajos, relacionan la RSC con un mayor compromiso organizacional del empleado (He et al., 2019; Kim et al., 2019), es decir, el trabajador siente un vínculo de pertenencia hacia la organización (Brunto et al., 2017; He et al., 2019). Además, otras investigaciones han observado en el trabajador sentimientos de satisfacción laboral (Tao et al., 2018), y actitudes positivas en el ámbito laboral (Ali & Jung, 2017).

Como resultado de los estudios anteriores, la investigación de RSC interna señala importantes consecuencias para la empresa. De esta forma se ha mantenido que la empresa obtiene beneficios y evita posibles costes internos. Por ejemplo, se hallan beneficios como la mayor creatividad del empleado (Brammer et al., 2015), una menor tasa de abandono que evita los costes asociados a la curva de aprendizaje, o un menor absentismo laboral. También se afirma que la empresa puede atraer más fácilmente a posibles empleados potenciales (Adetunji & Ogonna, 2013; Kim et al., 2019). Como consecuencia, parte de la literatura sobre RSC ha mostrado la importancia de estas prácticas en el desempeño laboral y financiero y, la obtención de ventajas competitivas de la empresa a través de indicadores como la productividad (Rupp & Mallory, 2015; Porter & Kramer, 2002).

En último lugar, en los trabajos realizados se ha analizado el proceso necesario para que la RSC responda al comportamiento social empresarial esperado por los empleados. La mayoría de las investigaciones afirman que se requiere el desarrollo de una auténtica postura social en la empresa, es decir, que la empresa cree una identidad social reflejada

en la cultura organizacional y en las operaciones empresariales diarias (Chen et al., 2019; Cropanzano et al., 2001). En definitiva, que la empresa integre los aspectos relacionados con la RSC y actúe responsablemente en todas sus operaciones (Chen et al., 2019; Collier & Esteban, 2007; Maas & Liket, 2011; Raub, 2017). Otro factor que ha sido considerado fundamental en el efecto de la RSC sobre la relación de los empleados con la empresa es su imagen y reputación (Almeida & Coelho, 2019; De Roeck et al., 2016).

Con el mismo objetivo, pero en sentido negativo, parte del estudio de la gestión de RSC ha identificado posibles factores organizacionales que impiden que la RSC sea positivamente percibida por el trabajador, tales como la pobre comunicación, la falta de visibilidad de la cultura social, que los intereses sociales del trabajador no se alineen con los de la empresa (Slack et al., 2015). También factores relacionados con los órganos directivos como la falta de liderazgo ético (Bao & Li, 2019; Shin et al., 2015).

## **2.2. LOS INVERSORES**

Los inversores son uno de los *stakeholders* principales (Ivanova, 2016). Los inversores influyen en la dirección y gestión de la organización, pueden incidir sobre el valor de mercado y sobre la estructura financiera de la empresa (Glac, 2014; Hillman & Keim, 2001). Por esta razón, un número significativo de estudios se ha centrado en estudiar si las prácticas de RSC son contrarias o favorecen el interés del accionista o inversor (Barnea & Rubin, 2010; Glac, 2009; Singh et al., 2017).

Para responder a esta pregunta, en la literatura se identifican dos modelos cognitivos del inversor (Bouslah et al., 2018; Glac, 2009). En el primero de los modelos, el inversor considera la inversión como un tipo de decisión donde expresa su identidad, sus creencias e intereses sociales (Glac, 2009). En relación con el segundo modelo, los inversores elegirían el destino de sus inversiones, siguiendo principalmente criterios financieros o económicos (Cheong et al., 2017; Glac, 2009) y el análisis de los aspectos sociales se haría con la finalidad de conocer su impacto sobre indicadores de desempeño financiero. En la decisión de invertir intervienen aspectos no financieros como la confianza y la cooperación o el sentido de responsabilidad (Jo & Harjoto, 2011). Desde este último punto de vista, el inversor apostaría por aquellas empresas que tengan una cierta identidad social consolidada.



En el segundo modelo el inversor considera su inversión como una decisión con un objetivo funcional que suele ser la rentabilidad y la obtención de beneficio. La decisión de invertir es adoptada teniendo en cuenta conocimientos financieros (Glac, 2009). Para ver si la RSC tiene efectos financieros y, por tanto afecta a estos inversores, las investigaciones realizadas han identificado efectos positivos, negativos, curvilíneos o neutros (Galant & Cadez, 2017; Singh et al., 2017).

Por un lado, parte de estos estudios muestra que las prácticas de RSC podrían mejorar el desempeño financiero y, por tanto, podrían ser prácticas orientadas al mercado y a los objetivos perseguidos por el inversor (Borghesi et al., 2014; Brammer & Millington, 2005; Hasan et al., 2018; Kim y Kim, 2018). En este sentido, se ha afirmado que los directivos realizan diferentes prácticas de RSC para crear valor, por ejemplo a través de la mejora en la relación con los *stakeholders* y la legitimidad empresarial, la mejora de la imagen empresarial o la generación de confianza en el mercado (Lim & Greenwood, 2017; Miralles-Quiros et al., 2017; Servaes & Tamayo, 2013).

Por otro lado, otra importante línea de investigación señala que la RSC tiene un efecto negativo en el desempeño financiero y, por tanto, en los intereses de los accionistas. Se argumenta que la RSC implica que parte de los recursos organizacionales se destinen a prácticas que no son el objetivo principal de la empresa, que estas actividades suponen un coste, afectan a la rentabilidad y que la RSC obedecería a la búsqueda de beneficios personales de la dirección comprometiendo la riqueza del accionista o inversor (Barnea & Rubin, 2010; Galant & Cadez, 2017). Dentro de esta última línea de pensamiento, la RSC sería la manifestación de un problema de agencia (Barnea & Rubin, 2010; Krüger, 2015). La RSC beneficiaría los intereses de los directivos a expensas de los accionistas. Los directivos, usando recursos empresariales, emprenderían acciones sociales para atender a convicciones morales, éticas o motivacionales o para satisfacer intereses personales, como la mejora de su reputación frente a grupos políticos, organizaciones no gubernamentales, uniones de trabajadores o empresarios (Gautier & Pache, 2015; Krüger, 2015).

Un tercer grupo de estudios señalan la falta de relación entre RSC y desempeño financiero, por lo que el mercado no se vería afectado por tales prácticas (Galant & Cadez, 2017; Soana, 2011).

Finalmente, un último grupo de estudios encuentran una relación curvilínea. Esta curva en forma de U se ha justificado en función del mayor o menor compromiso social de la

empresa, e incluso con respecto a si las prácticas son establecidas a corto o a largo plazo (Barnett & Salomon, 2012; Wang et al., 2016).

Tabla 4. La relación entre RSC y desempeño financiero.

| <b>Naturaleza de la relación</b> | <b>Referencias representativas</b>  |
|----------------------------------|---|
| Positiva                         | Al-Tuwaijri et al., 2004; Burnett & Hansen, 2008; Erhemjamts & Venkateswaran, 2013.   |
| Negativa                         | Baird, Geylani, & Roberts, 2012; Peng & Yang, 2014.   |
| No hay relación                  | Alexander & Buchholz, 1978; Aupperle et al., 1985; Soana, 2011; Sun, Salama, Hussainey, & Habbash, 2010; McWilliams & Siegel, 2000. |
| Forma de U invertida             | Barnett & Salomon, 2012; Bowman & Haire, 1975.  |

Fuente: Galant y Cadez (2017).

Las razones esgrimidas ante esta falta de unanimidad han sido varias. Así, por ejemplo, se ha indicado que en las diversas muestras hay diferencias entre las variables usadas para medir la RSC y el desempeño financiero, las características de la muestra y el método aplicado (Marti et al., 2015; Santis et al., 2016). De este modo, la forma de medir la RSC ha dependido de la definición de RSC adoptada por el autor. También han sido usadas varias medidas de desempeño financiero (la rentabilidad económica (ROA), la rentabilidad financiera (ROE), el retorno de capital empleado (ROCE) o la Q de Tobin, entre otras) (Galant & Cadez, 2017). Además, en relación a la muestra, un gran número de artículos ha analizado diferentes factores que afectan la relación entre RSC y los intereses financieros de la empresa y de los inversores. Factores como la zona geográfica (Martínez-Ferrero & Frías-Aceituno, 2015), el sistema económico y legal del país donde se ubica la empresa (Su et al., 2016), si la empresa lleva a cabo otras prácticas como la divulgación y comunicación de la RSC (Brown-Liburd & Zamora, 2014; Lo & Kwan, 2017; Martin & Moser, 2016; Miralles-Quiros et al., 2017) o si existen prácticas de verificación y control de la RSC (Shahwan, 2015). También factores organizativos como la composición del consejo de administración (Shahwan, 2015) u otros como las características del inversor de la empresa (Chen & Gaviou, 2015). Finalmente, la metodología de investigación ha sido diversa, y algunas de ellas poco adecuadas para el objeto de estudio (García-Castro, 2010).

Las investigaciones más recientes analizan una nueva perspectiva. Concretamente los canales que usan los inversores para demandar prácticas de RSC. Uno de los canales identificados es el “activismo de los accionistas”. El término puede definirse como el uso de derechos de propiedad por parte del inversor o accionista para moldear activamente la política y el comportamiento corporativo (Ivanova, 2016; O’Rourke, 2003). En ocasiones el activismo del inversor es refrendado por organizaciones de inversores o consorcios. Con este mecanismo el inversor puede fomentar el establecimiento de políticas de RSC, el establecimiento de controles y frenar el excesivo poder de la dirección (Glac, 2014; Hadani et al., 2019). En este sentido, algunos de estos estudios distinguen entre el activismo instrumental, centrado en el gobierno corporativo (el control del poder de la dirección), y el activismo en temas sociales, ambientales y éticos (fomento de la RSC y su supervisión). Otro canal del inversor para fomentar la RSC en la organización es la denominada “inversión socialmente responsable” que consiste en la selección de la inversión considerando criterios sociales para una cartera, de forma que los inversores seleccionan empresas afines a sus valores (Glac, 2009; Hadani et al., 2019).

Por último, estudios recientes muestran que los inversores en su toma de decisiones consideran la estrategia empresarial y la relevancia de las prácticas sociales en la misma (Cheong et al., 2017; Hadani et al., 2019; Ezzine, 2018). En este caso, los estudios muestran que los inversores demandan una gestión eficiente y una planificación previa que evite prácticas de responsabilidad social discrecionales, orientadas a la búsqueda de beneficios personales de los directivos (Jo & Harjoto, 2011; Lo & Kwan, 2017). Se afirma que el mercado responderá adecuadamente a la RSC si está integrada en el núcleo del negocio y en la estrategia empresarial (Porter & Kramer, 2011).

### **2.3. LOS CLIENTES**

Los consumidores constituyen un grupo de interés fundamental, ya que contribuyen a la sostenibilidad de la empresa con la adquisición de los bienes y servicios ofertados por la misma. El efecto de la RSC sobre el consumidor puede ser observado, entre otros posibles enfoques, desde tres puntos de vista: conativo, cognitivo y afectivo (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2013; 2015).

En primer lugar, los estudios que se centran en la dimensión conativa observan el efecto de la RSC en el comportamiento del consumidor (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2015). Podría decirse que se analizan los impulsos psíquicos del consumidor. En estos estudios se incluiría el proceso de compra de los consumidores que va desde el reconocimiento de una necesidad, búsqueda de información y evaluación, intención de compra y, finalmente, la compra (Fatma & Rahman, 2015). En todas las etapas del proceso que realiza el cliente puede influir la RSC (Fatma & Rahman, 2015). En primera instancia, se afirma que durante el proceso de reconocimiento de una necesidad el consumidor puede demandar bienes y servicios que pueda adquirir y usar sin causar daños a otros grupos, cumpliendo con su propia responsabilidad ética (Lee & Yoon, 2018; Vitell, 2015). Posteriormente, en cuanto a la búsqueda de información y evaluación del producto, se afirma que los consumidores cada vez disponen y buscan mayor información, también de carácter social y medioambiental (Du et al., 2010; Fatma & Rahman, 2015). Por último, la RSC influye en la intención de compra, en la compra (Schramm-Klein et al., 2016) y, en comportamientos anteriores y posteriores a la misma como la recomendación o la vuelta al consumo de los productos o servicios ofrecidos (Deng & Xu, 2017).

También dentro de esta perspectiva conativa se ha analizado la denominada ética del consumidor y responsabilidad social del consumidor, que consiste en la obtención, uso, y disposición de bienes y servicios que hace el consumidor guiado por un conjunto de principios y valores que constituyen su moral (Vitell, 2015).

En segundo lugar, en las investigaciones se observa la relación entre la RSC y su efecto en el consumidor desde una perspectiva cognitiva, es decir, considerando las creencias y pensamientos del consumidor hacia la empresa y sus actividades (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2013; 2015). Por un lado, estos estudios señalan que durante el proceso de compra, factores cognitivos tales como la imagen de la empresa o la evaluación de la calidad del producto podrían verse afectados por la RSC (Kollat & Farache, 2017; Sen et al., 2016). En este sentido, existe una literatura abundante sobre la relación entre la reputación de la empresa y la imagen percibida por el consumidor (Becker-Olsen et al., 2006; Kim et al., 2019). Según estos estudios, la RSC cambia la representación e imagen que el consumidor tiene de la compañía (Kim et al., 2019). En este mismo enfoque, otros estudios se han centrado en el efecto de la RSC sobre la percepción del producto. Cualidades tales como la calidad, la innovación o el cumplimiento de

estándares ecológicos son iniciativas responsables, que suponen un valor añadido para el cliente (Maignan & Ferrell, 2001; Pérez & del Bosque, 2015). Así, la RSC se asocia a la creación y percepción de marcas éticas (Ferrell et al., 2019; White et al., 2012), constituyendo un medio de promoción del bien o servicio que resalta atributos como honestidad, integridad, calidad, respeto y responsabilidad (Fan, 2005; Ferrell et al., 2019).

Por otro lado, otros trabajos estudian el juicio de los consumidores sobre la postura social de la empresa. Estos estudios señalan que la credibilidad, la coherencia de la compañía en aspectos sociales, las motivaciones de la firma y otros factores percibidos por el consumidor determinan que la RSC sea valorada positivamente por este grupo de interés (Pérez & del Bosque, 2013). En relación a lo anterior, la literatura señala que es importante tener en cuenta las características personales del consumidor, sus intereses y sus valores, al fijar los objetivos sociales que las entidades van a atender (Vitell, 2015; Austin & Gaither, 2016). La posición de la compañía y la del consumidor frente a determinados asuntos sociales deben ser compatibles (Austin & Gaither, 2016), ya que las acciones de responsabilidad social sólo serán efectivas, desde la perspectiva del consumidor, si son demandadas y valoradas por él (Vitell, 2015). Algunos estudios muestran que la RSC es bien acogida por el consumidor cuando es de naturaleza proactiva, frente a las actuaciones reactivas es decir, acciones que solucionan deficiencias sociales frente a prácticas que solucionan problemas generados por la propia empresa (Austin & Gaither, 2016). En esta misma línea se encuentran los trabajos que afirman que el consumidor valora la RSC en mayor medida cuando percibe que la responsabilidad de la empresa persigue el bienestar social y ambiental (Sen et al., 2016).

Finalmente, el último enfoque de estudio del efecto de la RSC sobre el consumidor sería el efectivo. Según este punto de vista, el efecto de la RSC en el comportamiento del consumidor está basado en motivos afectivos y emocionales como la identificación, la satisfacción, la confianza, el compromiso, la lealtad, el sentimiento de orgullo o de culpa (Bolton & Mattila, 2015; Pérez & del Bosque, 2015; Sen et al., 2016; Xie et al., 2015). En relación a la identificación, se afirma que las reacciones de los consumidores a las actuaciones de RSC dependen de si las acciones de RSC que la compañía adopta revelan valores semejantes a los suyos propios (Baskentli et al., 2019; Bhattacharya & Sen, 2004). Las acciones socialmente responsables constituyen una parte importante de

la imagen e identidad de la compañía porque reflejan en cierto modo la cultura organizacional, los valores éticos y la responsabilidad de la entidad (Fatma & Rahma, 2015; Pérez & del Bosque, 2015). En cuanto a la confianza, se afirma que la RSC podría generar en el consumidor la creencia firme de que su empresa realiza sus actividades y sigue un comportamiento conforme a lo esperado (Barcelos et al., 2015; Kim, 2019; Servera-Francés & Piqueras-Tomás, 2019). Además, la RSC se relaciona con un mayor compromiso en el consumidor, es decir, la manifestación de la voluntad del consumidor de seguir relacionándose con la empresa, interactuando y creando conexiones afectivas (Kim, 2019; Servera-Francés & Piqueras-Tomás, 2019). Se genera así un vínculo de lealtad y una percepción de mayor satisfacción del consumidor hacia la marca o la empresa (Aguirre-Aramburu & Pescador-Gómez, 2017; Lerro et al., 2019; Servera-Francés & Piqueras-Tomás, 2019).

En conclusión, la RSC se observa como medio para construir relaciones más sólidas con los consumidores (Bolton & Mattila, 2015; Hwang & Kandampully, 2015). A partir de este enfoque, se analizan los efectos que puede tener la RSC sobre indicadores de desempeño. Por un lado, la RSC podría ser considerada una ventaja competitiva cuando genera valor añadido (Peloza & Shang, 2011), ya sea para el consumidor a través del producto o servicio ofrecido, como para la empresa (Pérez & del Bosque, 2015). Por otro lado, los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior por productos socialmente responsables (Sen et al., 2006). En este sentido, algunos estudios muestran una relación positiva entre estas prácticas de RSC, su influencia en el consumidor y el desempeño financiero de la empresa (Saeidi et al., 2015).

#### **2.4. LOS PROVEEDORES**

Los proveedores y/o suministradores son otro grupo de interés para la empresa porque de la relación con los proveedores dependerá parte del desempeño económico, social y ambiental de la organización contratante (Haleem et al., 2017; Hartmann & Moeller, 2014).

Por ello, la investigación observa la necesidad de la organización de procurar el respeto y la adopción de prácticas responsables por parte de sus suministradores y/o proveedores que garanticen la salvaguarda de sus intereses. Esta práctica de RSC que las empresas exigen a sus suministradores puede consistir en una política de salarios y

seguridad justa en los términos establecidos, el respeto y diligencia en el tratamiento de posibles conflictos y disputas, la adecuación de los suministros a lo acordado en la transacción, el seguimiento de sugerencias en materia de innovación o el apoyo para la obtención de ventajas competitivas. Esto puede llevar a políticas de apoyo en los proveedores locales y en pequeñas empresas suministradoras y/o el establecimiento de relaciones a largo plazo con este grupo (Govindan et al., 2018).

La literatura sobre RSC y proveedores se ha centrado fundamentalmente en la necesidad de que la organización vele por la responsabilidad social asumida por sus proveedores y/o suministradores, ya que de ello dependerá su propio desempeño social y ambiental (Haleem et al., 2017; Hartmann & Moeller, 2014; Ma et al., 2018). En los estudios realizados, se observa que, cuando el proveedor comete irresponsabilidades, el mercado no suele distinguir entre la empresa contratante y sus proveedores y/o suministradores (Gimenez & Tachizawa, 2012; Hartmann & Moeller, 2014; Sancha et al., 2016). Estos estudios se centran fundamentalmente en observar que la empresa al establecer una relación contractual con proveedores comprometidos social y medioambientalmente minimizan el daño en su reputación, al evitar que sus proveedores cometan acciones irresponsables (Foerstl et al., 2010; Marshall et al., 2015; Reuter et al., 2010).

Una segunda área de investigación se centra en las prácticas de selección de proveedores responsables y, una vez establecidas las relaciones comerciales, las prácticas seguidas de control y de colaboración con dichos proveedores (Gavronski et al., 2011; Sancha et al., 2016). En relación con las prácticas de selección se refieren a aspectos de calidad de los recursos, respeto al medioambiente, códigos éticos o parámetros sociales que debe cumplir el proveedor (Ma et al., 2018). Posteriormente, en la formalización del contrato se pueden establecer cláusulas sobre actividades de RSC que debe cumplir el proveedor (Ma et al., 2018). Una vez establecida la relación contractual, se pueden realizar prácticas de supervisión de los proveedores y prácticas de colaboración (Sancha et al., 2016).

En cuanto a la supervisión se define como la evaluación continua del cumplimiento de los objetivos y de los niveles de implementación de la RSC del proveedor, que puede ser determinante para que continúe la relación contractual (Ma et al., 2018). Los estudios analizan las diversas formas de materializar esta actividad de supervisión como, por ejemplo, las visitas a las fábricas, entrevistas, seguimiento de estándares, auditorías y comunicación de los resultados de la supervisión para mejorar el

desempeño social del proveedor (Sancha et al., 2016). La mayoría de estas prácticas se han centrado en temas relacionados con la salud y seguridad de los trabajadores, el establecimiento de códigos de conducta para asegurar los derechos humanos y el cumplimiento de estándares internacionales (Marshall et al., 2015).

En cuanto a las prácticas de colaboración, el objetivo es alcanzar mayores niveles de compromiso relacionados con la RSC, social y medioambiental, a través del desempeño conjunto de la empresa y sus proveedores y/o suministradores. A través de la colaboración mutua se logra crear una postura más comprometida en estos asuntos. La investigación en este ámbito se ha centrado en la colaboración en las actividades de formación, en las actuaciones sociales, el intercambio de conocimientos, saber hacer u otros recursos, entre otras (Gimenez & Tachizawa, 2012; Sancha et al., 2016). Uno de los temas tratados con frecuencia es la gestión de la cadena de suministro sostenible o responsable, es decir, la gestión de materiales, de información y de capital, así como la cooperación entre las empresas que intervienen a lo largo de la cadena de suministro, al tiempo que se fijan metas económicas, ambientales y sociales (Marshall et al., 2015; Seuring & Müller 2008; Yawar & Seuring, 2017). Estos sistemas de gestión pueden ser sistemas complejos de buenas prácticas, recogidos normalmente en estándares, que se implementan para integrar los aspectos sociales en la empresa (Marshall et al., 2015; Lee & Kim, 2009; Wiengarten et al., 2018).

Finalmente, la implementación de RSC hacia este grupo de interés requiere que la empresa contratante fomente y apoye que sus proveedores y/o suministradores lleven a cabo actividades de responsabilidad social. Para ello, buena parte de los estudios señalan que se requiere la aplicación conjunta de las prácticas de selección, evaluación y colaboración, considerándose prácticas complementarias en la literatura (De Chiara & Russo Spena, 2011; Gimenez & Sierra, 2013). Así, la selección de los proveedores, se considera una actividad decisiva, para poder desarrollar prácticas de colaboración y supervisarlas y para evitar que compromisos sociales y medioambientales asumidos por los proveedores lo sean solo a un nivel superficial (Boyd et al., 2007; De Chiara & Russo Spena, 2011; Gimenez & Sierra, 2013; Sancha et al., 2016).

Por último, otra área de investigación se ha centrado en identificar los beneficios de la RSC de la empresa en relación con los proveedores. Se ha observado que existe una relación más estable en el tiempo cuando existe una cooperación y participación con los proveedores en materia de RSC (Ma et al., 2018). También se identifican beneficios



intangibles como la generación de confianza en las relaciones comerciales (Ma et al., 2018; Wu et al., 2015); beneficios financieros medidos a través de la mejora en indicadores de desempeño tanto de la empresa como del proveedor (Ma et al., 2018; Wu et al., 2015); y la obtención de ventajas competitivas, al mejorar la gestión de la cadena de suministro (Brandenburg & Rebs, 2015).

En conclusión, el estudio de la RSC sobre los proveedores principalmente versa sobre la responsabilidad de la empresa de demandar determinadas actuaciones a los proveedores, afirmándose que la empresa debe adoptar una postura de diálogo, transparencia, interacción y colaboración con los proveedores (De Chiara & Russo Spena, 2011).

## **2.5. LA SOCIEDAD EN GENERAL O LA COMUNIDAD**

Los miembros de la sociedad se asientan en comunidades locales, nacionales o globales en economías en desarrollo y desarrolladas (Barić, 2017). Estos miembros esperan un comportamiento apropiado de las empresas y la búsqueda de soluciones para los desafíos sociales actuales. Las compañías deben atender estas expectativas de la comunidad o sociedad en general, debido a que es un grupo de interés que afecta y es afectado por la empresa (Chul et al., 2014; Riordan & Fairbrass, 2014; Wood, 1991).

Por una parte, la literatura muestra que la compañía se ve afectada por la comunidad, ya que depende de la misma (Wood, 1991). La comunidad favorece los negocios proporcionándoles trabajadores, suministradores, consumidores y ofreciendo un contexto cultural, social y político en el que las empresas realizan sus actividades comerciales con garantías (Campbell & Park, 2017). En sentido contrario, se observa que las posibles debilidades sociales afectan negativamente generando costes internos, por ejemplo debido a la existencia de unos altos niveles de corrupción, baja cualificación de la población y/o déficit de infraestructuras (Porter & Kramer, 2011).

Por otra parte, la sociedad se ve afectada por la actividad empresarial. Los negocios contribuyen al desarrollo de las comunidades con su actividad económica proporcionando bienes y servicios necesarios y, generando empleo (Campbell & Park, 2017). En sentido contrario, una estructura empresarial deficitaria y poco responsable genera problemas en la sociedad como altas tasas de desempleo, contaminación ambiental, explotación laboral o evasión fiscal. Como resultado de la repercusión de las compañías en el desarrollo económico, ambiental y social han aumentado las presiones

hacia las empresas por parte de organismos reguladores y activistas que representan los intereses de los ciudadanos para que actúen de manera responsable (Barić, 2017; Degie & Kebede, 2019).

Frente a esas presiones, la literatura sobre RSC afirma que el desarrollo de prácticas de RSC es un medio para la conciliación de objetivos sociales y económicos y la conciliación de los intereses de la empresa y de la sociedad (Bagire et al., 2011; Degie & Kebede, 2019; Chul et al., 2014; Saiia et al., 2003). Así, la empresa a través de la RSC impulsa el desarrollo de políticas, toma de decisiones y realiza acciones que mejoran y salvaguardan el bienestar de la comunidad y la calidad de vida de sus ciudadanos (Bagire et al., 2011; Maimunah et al., 2015; Maloni & Brown, 2006). Estas prácticas pueden ir destinadas a distintos campos como la salud, la educación, la investigación, el empleo, la provisión de bienes básicos como alimentos y agua, suministros como la electricidad o el acceso a una vivienda digna (Maimunah et al., 2015).

El compromiso con la comunidad incluye varios procesos y actividades que pueden ser clasificados dentro de una gestión unidireccional, transaccional o una gestión participativa (Hall & Jeanneret, 2015). En el primer caso, se desarrollarían políticas, procesos y actividades sociales en las que no participan las comunidades y organismos civiles, que serían solamente receptores (Camoës-Rabello et al., 2019). Estas actividades que reflejan un compromiso social transaccional de la compañía son la divulgación de información social, donaciones o actividades voluntarias de los empleados, entre otras (Wang et al., 2017). En el segundo caso, se gestionan las expectativas de la comunidad y se posibilita la participación de los grupos comunitarios (Camoës-Rabello et al., 2019; Hall & Jeanneret, 2015). Para lograr la colaboración de la comunidad se identifican distintos procesos como la observación de grupos afectados, la atención a las propuestas sociales realizadas por la comunidad, el diálogo con los grupos de interés, y la actualización de la información sobre la comunidad y otras partes afectadas por la actuación empresarial (Hall et al., 2014; Hall & Jeanneret, 2015; Holley & Mictcham, 2016).

Además, parte de estos estudios señalan la colaboración entre las compañías y los distintos organismos que representan a los ciudadanos y velan por diferentes intereses comunitarios. Esta rama de estudio se divide entre estudios sobre la colaboración con organismos sin ánimo de lucro y estudios sobre la colaboración con instituciones

gubernamentales. En lo referente a la colaboración con organismos no gubernamentales podemos señalar la literatura centrada en las organizaciones sin ánimo de lucro (ONGs). Se ha incrementado la colaboración entre empresas y ONGs en las dos últimas décadas, así como su investigación (Wieland, 2009). Por una parte, las grandes compañías normalmente tienen una importante repercusión en las comunidades, que puede afectar a los objetivos sociales que persiguen las ONGs. Por otra parte, las compañías son responsables del impacto de sus actividades y de devolver parte de los beneficios obtenidos a la comunidad. Las ONGs, por su parte, poseen experiencias y recursos para canalizar los recursos que las empresas quieren destinar a RSC (Al-Tabbaa et al., 2014). La colaboración se basa principalmente en el establecimiento de proyectos concretos para alcanzar objetivos sociales y ambientales compartidos (Wieland, 2009). Las colaboraciones pueden ser de diverso tipo: caritativas (la empresa realiza donaciones a las ONGs), transaccionales (intercambio de recursos a cambio de publicidad, ventas u otros activos de la ONG concreta) e integrativas (asociación estratégica, se integran misiones y actividades de ambas organización para lograr un objetivo social) (Al-Tabbaa et al., 2014).

También, aunque en menor medida, algunos estudios analizan las prácticas de colaboración entre las empresas y determinadas organizaciones civiles (Crane et al., 2004; Maclagan, 2008). Además, las empresas observan y tienen en cuenta nuevas formas de asociación como comunidades de consumidores, plataformas en internet y redes sociales, que permiten a los usuarios comunicar información sobre marcas y sus actuaciones, también las de carácter social (Thompson et al., 2017).

En referencia a los organismos gubernamentales, se ha observado que algunas empresas colaboran con gobiernos. Principalmente en países asiáticos, esta colaboración forma parte de la denominada actividad política de las organizaciones. Una forma de colaboración del sector empresarial con la administración es a través del fomento de determinadas políticas públicas de carácter social, ambiental y/o económico. Los estudios realizados afirman que el sector empresarial cuando colabora con los gobiernos en estos asuntos es responsable de divulgar estas prácticas y ser transparente (Lyon et al., 2018). Los estudios sobre esta forma de colaboración se pueden incluir bajo la rama de conocimiento denominada responsabilidad política corporativa (Lyon et al., 2018), que formaría parte de la RSC. Estas prácticas también han recibido fuertes críticas en la literatura, ya que, se consideran un medio por el cual las empresas intervienen en la

política pública (Hancock et al., 2018; Sánchez, 2000). Lo anterior podría fomentar que los organismos públicos sean más permisivos con estas empresas, lo que provoca una falta de control de la actividad empresarial (Hancock et al., 2018; Lyon et al., 2018). La RSC se usaría para ocultar bajos desempeños empresariales en asuntos tales como el medioambiente o asuntos de interés comunitario (Hancock et al., 2018; Lyon et al., 2018).

Además de la RSC como compromiso social de la empresa con la comunidad, se estudia la RSC como una inversión, de manera que se denomina inversión social a las prácticas dirigidas a la comunidad que pueden beneficiar y salvaguardar los intereses de la compañía. Así, la literatura identifica diferentes beneficios como la obtención de legitimidad, licencia para operar, mejora de la publicidad, fomento de la marca, mejora de la reputación de la empresa o la transferencia de habilidades propias a otras organizaciones, entre otros (Al-Tabbaa et al., 2014; Maimunah et al., 2015; Piercy & Rich, 2015; Su & He, 2010; Wang & Qian, 2011). También algunos señalan otros beneficios, como los políticos (el acceso a la política pública, menores controles para las empresas comprometidas socialmente, conexiones políticas, etc.) (Ma & Parish, 2006; Sánchez, 2000; Wang & Qian, 2011).

Buena parte de estos estudios hallan que la RSC mejora la relación con la comunidad. La RSC puede generar la percepción de que la empresa escucha, responde, mantiene promesas, se involucra en el diálogo mutuo y trata a la comunidad con respeto, lo que puede llevar a que una empresa y los miembros de la comunidad local se perciban mutuamente como socios, se respeten mutuamente y tengan intereses comunes (Jijelava & Vanclay, 2017; Thomson & Boutilier, 2011), lo que generaría actitudes positivas en la comunidad como la identificación, el compromiso, la credibilidad y la confianza hacia la empresa (Munro et al., 2018; Jijelava & Vanclay, 2017).

Por último, las investigaciones sobre el efecto de las actuaciones en materia de RSC sobre la comunidad determinan que dependerán de distintos factores, tales como las formas de colaboración con la comunidad que se establezcan (Hoi et al., 2018), el contexto cultural (Vveinhardt & Zygmantaite, 2015) o el sector en el que opera la empresa (Wang et al., 2017). Estos deben ser tenidos en cuenta porque la literatura encuentra riesgos empresariales en la RSC como el daño en la imagen de la organización, la credibilidad de la empresa o el desempeño financiero por los costes de este tipo de actuación (Al-Tabbaa et al., 2014).

### 3. LA DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE RSC

La divulgación de información sobre RSC comprende el conjunto de instrumentos que la empresa usa con el objetivo de comunicar los resultados empresariales de diverso tipo, además del económico (Gray, 2013; Killian & O'Regan, 2016; Montecchia et al., 2016). La información divulgada es captada por los *stakeholders* que evalúan la responsabilidad de la empresa y participan en el proceso de comunicación respondiendo a esta información con su comportamiento (Dai et al., 2019; Amor-Esteban et al., 2018; Pucheta-Martínez & López-Zamora, 2018). En el ámbito de la divulgación se han de considerar las orientaciones de los organismos internacionales institucionales o privados para el comportamiento socialmente responsable y la divulgación de información de RSC a través de los informes y los canales de comunicación usados por la empresa, para divulgar esta información, tanto los formales como los informales.

Con la divulgación de información no financiera la empresa aumenta la transparencia, transmite un mensaje positivo para los *stakeholders*, mejora la imagen y reputación empresarial y, ayuda a obtener legitimidad social e incluso ventajas competitivas y beneficios financieros (Killian & O'Regan, 2016; Montecchia et al., 2016). Esta divulgación puede ser utilizada por la empresa desde un punto de vista estratégico como señal para incidir en las percepciones de los *stakeholders* y fomentar una actitud positiva hacia la empresa.

En el ámbito de la investigación de la RSC, una parte muy significativa toma la divulgación de información como variable objeto de análisis, estudiando cómo afecta a indicadores de performance y cómo es afectada por variables financieras, de gobierno corporativo, características de la firma, entre otras posibilidades. Esto convierte a la divulgación en un elemento que debe ser objeto de estudio. A partir de los estándares propuestos por las diversas instituciones que expondremos a continuación y de la información divulgada por las empresas a través de sus canales de comunicación, se elaboran índices por parte de los investigadores, se analiza el grado y calidad de la divulgación realizada, sirve a las diversas organizaciones que elaboran bases de datos (Thomson, Eiris, Sustainalytics, SAM, etc.) para elaborar índices de alcance más amplio y uso más generalizado, que son utilizados para evaluar inversiones responsables (ISR), se proponen índices bursátiles, que contemplan medidas de sostenibilidad, junto a otras de desempeño financiero o se utilizan en investigaciones académicas. Este hecho pone de manifiesto la necesidad de detenernos a exponer las principales aportaciones

realizadas por organismos internacionales y que son adoptadas por las empresas facilitando la comparabilidad y el análisis agregado de los indicadores de sostenibilidad.

### **3.1. LAS ORIENTACIONES DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMACIÓN DE RSC**

Numerosos organismos internacionales han elaborado propuestas de estándares, guías, principios o normativas cuyo objetivo es fomentar, mejorar y homogeneizar la información de RSC divulgada por las empresas. Entre estos organismos encontramos organismos públicos con capacidad normalizadora como las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE), la Unión Europea y otras de carácter privado como el Global Reporting Initiative (GRI), de amplio respaldo internacional, la Organización Internacional de Normalización (ISO), el Consejo Internacional del Informe Integrado (IIRC) o empresas consultoras a nivel global como AccountAbility, entre otras iniciativas.

Estos organismos han elaborado guías de reconocimiento internacional para la preparación de información social y ambiental como los indicadores GRI, los estándares ISO, las series AA1000 de AccountAbility, el marco del IIRC para el informe integrado, la comunicación sobre el progreso (CoP) de la ONU o la guía de la OCDE para empresas multinacionales (Balzarova & Castka, 2018; Barakat, 2015; Tschopp & Huefner, 2015).

Estas guías y propuestas fomentan la elaboración de informes de RSC con un cierto grado de homogeneidad (Branco et al., 2018; Camelleri, 2016; Montecchia et al., 2016). Estos informes pretenden la rendición de cuentas en los distintos ámbitos de RSC a los *stakeholders* y, además, pueden ser utilizados como instrumento de gestión en la medida que proporcionan indicadores. Para ello, se usan métodos estandarizados con el objetivo de proporcionar información de calidad en las distintas áreas empresariales (Adams et al., 1998; Deegan et. al., 2002; Reverte, 2009).

#### **3.1.1. EL GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)**

El Global Reporting Initiative (GRI) es una organización fundada en 1997, con sede en Amsterdam, que ha sido pionera en el desarrollo de un marco conceptual común

mundial para la elaboración de informes de sostenibilidad (Gómez-Villegas & Quintanilla, 2012). Este marco está dirigido a distintas organizaciones, independientemente de su tamaño, sector o ubicación, quienes de forma voluntaria quieran seguir las orientaciones de medición, divulgación y rendición de cuentas a los *stakeholders*.

Las directrices para la implementación del marco establecido por el GRI permiten varios niveles de aplicación en la elaboración de memorias de sostenibilidad. Distinguiéndose tres niveles de aplicación: principiantes, fase intermedia y expertos. Cada entidad debe auto-calificarse e informar su memoria al GRI sobre el grado de cumplimiento de los estándares propuestos. También promueve y concreta la posibilidad de realizar un proceso de evaluación por parte de terceros independientes sobre la aplicación de los criterios en la elaboración de la memoria. Dependiendo del grado en que se cumpla el marco y de la existencia de un proceso de evaluación externa, los informes de sostenibilidad de las empresas pueden calificarse con diferentes niveles de cumplimiento expresados con las siglas A, B y C, y si existe evaluación de un tercero independiente se refleja mediante el signo más (+).

Como resultado de aplicar las orientaciones establecidas por el GRI, la memoria de sostenibilidad de una empresa presenta por un lado, un contenido básico, dónde se hará referencia al perfil de la empresa, aspectos materiales, gobierno, grupos de interés, etc. y por otro lado, presentará un contenido específico referente a los diversos ámbitos de sostenibilidad, económico, social y medioambiental, que recoge el enfoque de gestión e indicadores, que tratan de medir el grado de desempeño sostenible. Los indicadores permiten medir y rendir cuentas sobre las tres dimensiones de la sostenibilidad (social, ambiental y económica) (Tschopp & Huefner, 2015).

Con respecto a las críticas sobre la información que ofrecen las memorias de las empresas que siguen el marco establecido por el GRI, podemos señalar que algunos indicadores sociales y ambientales vienen expresados en términos financieros o económicos (Gómez-Villegas & Quintanilla, 2012), pero sin duda son los indicadores que han conseguido un amplio respaldo empresarial a nivel internacional y son seguidos por un número significativo de empresas en los diferentes países.

### **3.1.1.1. El primer marco conceptual propuesto por el GRI**

El GRI en su “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad” proporcionaba un marco para la elaboración de información sobre aspectos sociales, medioambientales y económicos (GRI, 2006). Su contenido constaba de dos partes principales: los principios de elaboración de memorias y el manual de aplicación.

Por un lado, los principios que aparecen en la guía son similares a los recogidos en los planes generales de contabilidad (Gómez-Villegas & Quintanilla, 2012) y se clasifican en la Guía entre principios que determinan el contenido del informe y principios determinantes de su calidad (GRI, 2013). En cuanto a los principios que determinan su contenido se encuentran el principio de participación de los grupos de interés, el de contexto de sostenibilidad, el de materialidad y el de exhaustividad. Estos principios exponen que en la memoria se deben especificar los grupos de interés de la empresa, su contexto sostenible, cómo la empresa ha respondido a las expectativas de sus grupos de interés, si ha contribuido a la mejora o agravamiento de las condiciones y tendencias en el ámbito social, ambiental y económico revelando información significativa y completa (GRI, 2013). Los principios relativos a la calidad de la memoria de sostenibilidad son el principio de comparabilidad, de precisión, de puntualidad, claridad y fiabilidad (GRI, 2013). Por otro lado, el manual de aplicación explica cómo las empresas deben materializar los principios en la memoria y cómo interpretar la información. Además se hace referencia a la labor de otras organizaciones como la OCDE, un glosario y notas generales sobre la elaboración de memorias de sostenibilidad (GRI, 2013).

### **3.1.1.2. El marco conceptual actual del GRI**

La Guía fue sustituida por los estándares o normas GRI publicadas el 19 de octubre de 2016. Las Normas GRI se usan para todos los informes u otros materiales publicados a partir del 1 de julio de 2018.

Los estándares son clasificados en series. La serie general 100 recoge las normas generales sobre la elaboración de memorias de sostenibilidad. La norma 101 es básica ya que recoge un conjunto de principios esenciales para definir el contenido del informe y su calidad en términos similares a la Guía. La norma GRI 102 sobre divulgación de aspectos generales sirve de guía a la empresa para informar sobre su contexto y sus prácticas, lo que incluye información sobre el perfil, su estrategia, la ética e integridad de una organización, su gobierno corporativo, la participación de los grupos de interés y



el proceso de presentación de informes (GRI 101: 4). La norma GRI 103 sobre el enfoque de gestión se utiliza para informar sobre cómo una organización gestiona los aspectos sociales, ambientales y económicos, es decir, información sobre la relevancia de un tema concreto para la empresa, su impacto y cómo la empresa trata ese impacto (GRI 101: 4).

Los ámbitos que componen los aspectos específicos de sostenibilidad se encuentran en tres series distintas, la serie 200 para aspectos económicos, la serie 300 para aspectos medioambientales y la serie 400 para aspectos sociales.

Tabla 5. Normas GRI.

| Serie | Breve descripción   | Estándares   |
|-------|---|--|
| 200   | Normas para la elaboración de informes sobre impactos <b>económicos</b> de la organización  | GRI 201 sobre desempeño económico.<br>GRI 202 sobre desempeño en el mercado.<br>GRI 203 impactos económicos indirectos.<br>GRI 204 prácticas de adquisición.<br>GRI 205 lucha contra la corrupción.<br>GRI 206 sobre competencia desleal.  |
| 300   | Normas para la elaboración de información sobre aspectos relacionados con el impacto <b>medioambiental</b> de las operaciones empresariales           | GRI 301 Materiales.<br>GRI 302 Energía.<br>GRI 303 Agua.<br>GRI 304 Biodiversidad.<br>GRI 305 Emisiones.<br>GRI 306 Efluentes y residuos.<br>GRI 307 Cumplimiento ambiental.<br>GRI 308 Evaluación ambiental de los proveedores.   |
| 400   | Normas sobre aspectos <b>sociales</b> que engloban a los <i>stakeholders</i> : empleados, comunidad, proveedores y clientes. Es la serie más extensa. | GRI 401 Empleo.<br>GRI 402 Relación trabajador empresa.<br>GRI 403 Seguridad y salud en el trabajo.<br>GRI 404 Formación y educación.<br>GRI 405 Diversidad e igualdad de oportunidades.<br>GRI 407 Libertad de asociación y negociación colectiva.<br>GRI 410 Prácticas de seguridad. |

|             |   |
|-------------|---|
| COMUNIDAD   | GRI 411 Derechos de los pueblos indígenas.  |
|             | GRI 412 Evaluación de los derechos humanos. |
|             | GRI 413 Comunidades locales.                |
|             | GRI 415 Política Pública.                   |
|             | GRI 419 Cumplimiento socioeconómico.        |
| PROVEEDORES | GRI 414 Evaluación de los proveedores.      |
| CLIENTES    | GRI 416 Salud y seguridad de los clientes.  |
|             | GRI 417 Marketing y etiquetado.             |
|             | GRI 418 Privacidad del cliente.             |
| VARIOS      | GRI 406 No discriminación.                  |
|             | GRI 408 Trabajo infantil.                   |
|             | GRI 409 Trabajo forzado u obligatorio.      |

Fuente: Elaboración propia a partir información facilitada en la página web del GRI (Global Reporting Initiative, 2018-2019) y el estándar GRI 101.

### 3.1.2. LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO)

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) es una organización no gubernamental con sede en Ginebra (Suiza) formada por 164 organismos de normalización de diferentes países. Sus expertos crean estándares voluntarios dirigidos a las empresas, el gobierno y la sociedad para el desarrollo práctico de acciones que faciliten el comercio internacional, la divulgación del conocimiento y compartir los avances tecnológicos y prácticas de dirección (Balzarova & Castka, 2012). Así, desde que ISO empezara a funcionar en 1947 se han publicado 22.532 estándares que han cubierto diferentes temas, incluida la RSC que es recogida en la norma ISO 26000, denominada guía sobre responsabilidad social.

La norma ISO 26000, fue elaborada consultando a seis grupos de interés (empresas, gobierno, consumidores, trabajadores, ONGs y especialistas), y con la participación de 300 expertos en RSC de los países miembros de la ISO en un proceso que duró 5 años. Finalmente, se publicó en noviembre de 2010.

La ISO 26000 establece una serie de principios y procesos para el fomento, formulación, aplicación y comunicación de políticas de RSC. Las empresas, de

distintos tamaños, sectores y países aplican aquellas orientaciones que les son más útiles (Moratis, 2018; Toppinen et al., 2015). Es una norma que no se certifica (Balzarova & Castka, 2012).

En cuanto a su estructura está compuesta por siete capítulos y dos Anexos. El capítulo 1 referente al objeto y campo de aplicación se describe en un sentido amplio. El capítulo 2 sobre términos y definiciones ofrece una descripción de algunos términos relevantes. En el capítulo 3 titulado “comprender la responsabilidad social” se define responsabilidad social, su importancia, así como sus características y aplicación tanto para multinacionales como para pequeñas empresas. El capítulo 4 establece los principios básicos de la responsabilidad social (rendición de cuentas, comportamiento ético, transparencia, respeto a los intereses de los grupos de interés, a los principios de legalidad y a la normativa internacional de comportamiento y de derechos humanos). Los últimos capítulos 5, 6 y 7 son más específicos, ya que desarrollan temas concretos de la RSC tales como los grupos de interés, las áreas fundamentales de responsabilidad y la integración de la RSC en la organización, respectivamente. Con respecto a los grupos de interés, fija como requerimiento su identificación y su compromiso hacia los mismos. Con respecto a las materias fundamentales de la RSC desarrolladas en el capítulo 6, la ISO 26000 señala siete áreas principales: gobierno corporativo, medio ambiente, derechos humanos, prácticas operativas justas, asuntos laborales, asuntos relacionados con los consumidores y compromiso con la comunidad (ISO, 2010; Szczuka, 2015; Toppinen et al., 2015).

Tabla 6. Ámbitos de RSC según ISO 26000

| Ámbito                                    | Apartado. Asuntos tratados   |
|---|--|
| Gobierno corporativo                      | 6.2. Gobierno corporativo.   |
| Derechos humanos                          | 6.3.3. Debida diligencia.<br>6.3.5. Situaciones de riesgo para los derechos humanos.<br>6.3.4. Evitar la complicidad Resolución de agravios.<br>6.3.6. Discriminación y grupos vulnerables.<br>6.3.7. Derechos civiles y políticos.<br>6.3.8. Derechos económicos, sociales y culturales.<br>6.3.9. Principios y derechos fundamentales en el trabajo.   |
| Medioambiente                             | 6.5.3. Prevención de la contaminación.<br>6.5.4. Uso sostenible de los recursos.<br>6.5.5. Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo.<br>6.5.6. Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales.   |
| Prácticas operativas justas               | 6.6.3. Lucha contra la corrupción.<br>6.6.4. Participación política responsable.<br>6.6.5. Competencia leal.<br>6.6.6. Promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor.<br>6.6.7. Respeto de los derechos de propiedad  |
| Asuntos laborales                         | 6.4.3. Empleo y relaciones laborales.<br>6.4.4. Condiciones de trabajo y protección social. 6.4.5. Diálogo social.<br>6.4.6. Salud y seguridad en el trabajo.<br>6.4.7. Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.  |
| Asuntos relacionados con los consumidores | 6.7.3. Mercadeo justo, información objetiva e imparcial y prácticas contractuales justas.<br>6.7.4. Protección de la salud y la seguridad de los consumidores.<br>6.7.5. Consumo sostenible.<br>6.7.6. Servicio al consumidor, apoyo y resolución de quejas y disputas.<br>6.7.7. Protección de datos de los consumidores y privacidad.<br>6.7.8. Acceso a los servicios esenciales.<br>6.7.9. Educación y sensibilización |
| Participación de la comunidad.            | 6.8.3. Participación de la comunidad<br>6.8.4. Educación y cultura.<br>6.8.5. Creación de empleo y desarrollo de capacidades.<br>6.8.6. Desarrollo y acceso a la tecnología<br>6.8.7. Creación de riqueza e ingresos<br>6.8.8. Salud.<br>6.8.9. Inversión social   |

Fuente: Descubriendo, I.S.O. 26000 (2010).

Por otro lado, en relación con la integración de la RSC en el conjunto de las actuaciones empresariales, la ISO considera fundamental la información, ya que mejora el diálogo entre la empresa y sus grupos de interés. Además, la norma establece una serie de características que la información debe cumplir: que sea completa (recoge todas las operaciones y sus resultados), comprensible (lenguaje sencillo y coherente), que dé respuesta (a las demandas de los grupos de interés), precisa (detallada y concreta), equilibrada (debe recoger tanto los impactos negativos como positivos), oportuna (actualizada y comparable entre periodos y empresas) y accesible (los grupos de interés deben poder acceder a dicha información) (Argandoña & Isea, 2011). Finalmente, el Anexo A desarrolla ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social y el anexo B contiene las abreviaturas usadas.

En la actualidad, la ISO 26000 es una de las normas de RSC más relevantes en el mundo de los negocios y es recomendada por organismos internacionales como la Comisión Europea (Szczuka, 2015). No obstante, la ISO 26000 presenta una limitación importante, ya que no garantiza el cumplimiento de sus orientaciones (Toppinen et al., 2015).

### **3.1.3. LOS ESTÁNDARES PROPUESTOS POR ACCOUNTABILITY**

AccountAbility es una organización consultora que colabora con empresas, gobiernos y otros organismos para emitir estándares que mejoren el comercio responsable a través de la estrategia sostenible, la innovación, el compromiso con los *stakeholders* y la divulgación de información.

La norma internacional AccountAbility 1000 (AA 1000) contiene una serie de estándares basados en principios que reconocen la RSC como elemento clave (Szczuka, 2015). La AA 1000 es una norma de procesos porque presenta una serie de pautas que una empresa debe seguir para informar adecuadamente sobre temas sociales y medioambientales (Tschopp & Huefner, 2015). Su ámbito de aplicación se extiende a distintos tipos de organizaciones tanto multinacionales como PYMES, y también a gobiernos y organismos civiles (Barakat, 2015).

La serie AA1000 está compuesta por tres estándares: el estándar de principios AA1000, el estándar de aseguramiento AA1000 y el estándar de compromiso con los grupos de interés AA1000 (Tschopp & Huefner, 2015). El estándar de principios AA1000 tiene

como objetivo ayudar a las empresas a construir un sistema de informes de RSC para lo cual reconoce la importancia de que participen los grupos de interés y la identificación de indicadores no financieros, aunque no desarrolla indicadores propios (Szczuka, 2015; Tschopp & Huefner, 2015). El estándar de compromiso con los grupos de interés AA1000 es una guía que ayuda en la implementación, evaluación y garantía de responsabilidad hacia los grupos de interés para crear un compromiso de calidad que se pueda evaluar (AccountAbility, 2019; Szczuka, 2015; Tschopp & Huefner, 2015).

#### **3.1.4. EL INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL (IIRC)**

El International Integrated Reporting Council (IIRC) es un organismo formado por reguladores, inversores, empresas, emisores de normas, profesionales contables y organizaciones no gubernamentales que tiene como objetivo mejorar la información divulgada por las empresas. Surge en el año 2010, y su importancia reside en los dos aspectos siguientes. Por una parte, en la amplia participación de organismos contables internacionales, tales como, FASB, IASB, IOSCO, OCDE, y de organismos de amplio respaldo en materia de RSC como el GRI. Por otra parte, en el hecho de que los organismos reguladores lo están tomando como referencia para establecer las regulaciones en materia de información no financiera que comienzan a ser obligatorias.

El IIRC ha elaborado el Marco Internacional del informe integrado como herramienta para lograr informes integrados basados en principios. Este marco pretende orientar a las empresas y otras organizaciones en la elaboración de un informe que proporcione un punto de vista holístico, es decir, que comunique sobre el amplio rango de capitales que intervienen en la empresa: el capital financiero, el capital intelectual y el humano (capital social o relacional), el comercial y el ambiental (Burke & Clark, 2016; Camilleri, 2018). Además, la información divulgada por la entidad debe tener un carácter integrado es decir, incluye información cualitativa y cuantitativa sobre la creación de valor. Con ello, se realiza un informe o memoria con información de manera combinada, interrelacionada y dependiente, que previamente estaba divulgada de forma dispersa en distintos informes (IIRR, 2013). De esta forma se pretende divulgar información que refleje en la mayor medida posible la realidad de la empresa (Perego et al., 2016).

La aplicación de este marco se extiende tanto a organismos públicos como privados que deseen elaborar los informes integrados (IR). Los IR comunican información sobre la “estrategia, el gobierno, el desempeño y las perspectivas de una organización en su entorno externo que llevan a la creación de valor a corto, medio y largo plazo” (IIRC, 2015). Ello se concreta en ocho puntos que conformarán el contenido de los IR y que se recogen en la tabla 7.

Tabla 7. Contenido del IR.

| Contenido del IR   | Breve descripción   |
|--|---|
| Descripción general de la organización y de su entorno externo | Elementos del entorno internacional, nacional, regional y sectorial como el sistema legal y político, el sistema económico, el ambiente social y físico que podrían afectar a la capacidad de la organización para crear valor.   |
| Gobierno corporativo   | Estructura y composición de los órganos de gobierno de la organización, proceso de toma de decisiones, control de la gobernanza, fomento de la cultura y la ética en la organización, prácticas responsables tales como el incremento de la innovación, la ética y los incentivos a la creación de valor entre otras.   |
| Modelo de negocio  | Procesos de transformación de los INPUTs en OUTPUTs, elementos y <i>stakeholders</i> clave para la creación de valor, productos de la empresa, circunstancias particulares de la organización y otra información relacionada con los demás contenidos. Si coexisten varios modelos de negocio deberá presentarse esta información de manera segregada.                              |
| Riesgos y oportunidades  | Riesgos y oportunidades del entorno interno y externo para la creación de valor. Deberá especificarse la probabilidad de que estos ocurran y las medidas tomadas.   |
| Estrategia y asignación de recursos                            | Objetivos estratégicos a corto, medio y largo plazo, fase en la que se encuentran las estrategias desarrolladas, planes de asignación de recursos y las medidas de control y evaluación de resultados.  |
| Desempeño  | Objetivos estratégicos alcanzados y resultados en los distintos capitales de la empresa tanto positivos como negativos, bajo indicadores financieros y no financieros. Se incluye aquí la relación con los <i>stakeholders</i> , el contraste del desempeño actual, el obtenido anteriormente y el desempeño esperado y, el efecto de la regulación sobre los distintos desempeños. |
| Perspectivas   | Desafíos e incertidumbre realistas en el futuro de la organización. Perspectivas del entorno. Medidas para afrontar los desafíos e incertidumbre y posibles consecuencias de los mismos. Se pueden usar indicadores y la divulgación debe respetar la regulación vigente respectiva.  |
| Bases para la elaboración y presentación                       | Proceso de creación e identificación de los elementos clave del informe, órganos implicados y su papel en la divulgación de información relevante, descripción de los marcos y métodos usados para cuantificar los asuntos, alcance y limitaciones del informe.   |

Fuente: Basado en el Marco Internacional IR 2013.

La elaboración de estos informes puede tener beneficios tanto para la empresa como para los *stakeholders* (Perego, 2016). Para la empresa, el buen gobierno que favorece este tipo de informes puede mejorar la toma de decisiones, al incrementarse el conocimiento sobre la creación de valor y también mejorar los procesos por la mayor colaboración y comunicación entre departamentos, que se ven obligados a coordinarse para lograr distintos desempeños (Burke & Clark, 2016; Camilleri, 2018; Perego, 2016). Por otro lado, los *stakeholders* ven atendidas sus demandas de información y, por tanto, también podrán tomar mejores decisiones (Perego, 2016). A través de la divulgación de una información que previamente no tenía carácter público se reduce la asimetría de información entre la organización y los accionistas (Burke & Clark, 2016; Camilleri, 2018).

Actualmente, existen algunas limitaciones en el Marco Internacional para el informe integrado. En primer lugar, el Marco para el IR ha introducido nueva terminología compleja no dirigida al público en general, lo que conlleva que sea difícilmente aplicada e interpretada por distintos grupos de interés (Camilleri, 2018; Perego et al., 2016). En segundo lugar, se señala que es una información principalmente centrada en los inversores (Camilleri, 2018), perdiendo relevancia para un gran número de interesados en información no financiera. Finalmente, ha sido criticada por la ambigüedad de la evaluación de los desempeños no financieros, porque no establece indicadores de desempeño, métodos de medición o divulgación de asuntos particulares, lo que dificulta su verificación (Burke & Clark, 2016; Camilleri, 2018).

### **3.1.5. ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS (ONU)**

La ONU ha sido una de las instituciones que ha innovado y generado principios sobre la RSC. A través del Pacto Mundial de Naciones Unidas de 2000, la ONU fija como objetivo elaborar e implementar políticas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa en los países miembros, organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y compañías privadas (Akmese et al., 2016).

El Pacto Mundial de la ONU proporciona a los participantes una guía para implementar 10 principios agrupados en cuatro áreas: derechos humanos, trabajo, medioambiente y lucha contra la corrupción (Schembera, 2018).

Tabla 8. Principios Pacto Mundial de la ONU.



| <b>Ámbitos</b>   | <b>Principios</b>  |
|------------------|--|
| Derechos humanos | Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente.<br>Principio 2: Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de abusos de derechos humanos.   |
| Trabajo          | Principio 3: Las empresas deben defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.<br>Principio 4: Las empresas deben defender la eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio.<br>Principio 5: Las empresas deben defender la abolición efectiva del trabajo infantil.<br>Principio 6: Las empresas deben defender la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación. |
| Medioambiente    | Principio 7: Se solicita a las empresas que apoyen un enfoque preventivo ante los desafíos ambientales.<br>Principio 8: Se solicita a las empresas emprender iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.<br>El principio 9: Se solicita a las empresas fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.   |
| Anti-corrupción  | Principio 10: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.   |

Fuente: Le (2011: 14)

Estos diez principios no han cambiado desde su inicio, pero si la composición del Pacto Mundial de la ONU que ha incluido a distintos grupos de interés y un mayor número de participantes y firmantes del Pacto (Tschopp & Huefner, 2015).

El Pacto Mundial de la ONU alienta a las instituciones a comunicar a las distintas partes interesadas su compromiso con estos principios a través de una comunicación denominada comunicación sobre el progreso (CoP). Esta comunicación se incluye en el informe anual de la empresa o en un informe de RSC y se publica en el sitio web del Pacto Mundial (Tschopp & Huefner, 2015).

La CoP no tiene un formato estandarizado, pero contiene una declaración de compromiso con los principios y objetivos del Pacto Mundial, por parte del equipo de dirección o CEOs, una descripción de las acciones llevadas a cabo para tal fin y la medición de los resultados actuales o esperados (Schembera, 2018; Tschopp & Huefner, 2015). El Pacto Mundial carece de indicadores pero alienta a las instituciones a identificar los indicadores de desempeño relacionados con cada uno de los diez principios, que mejor definan el desempeño de cada empresa (Tschopp & Huefner, 2015).

Como limitaciones del Pacto Mundial se identifica su dificultad de implementación, ya que, se establecen pocas indicaciones sobre lo que se espera de la empresa, y también, que carece de estrictos mecanismos de cumplimiento, como los mecanismos de verificación externa (Schembera, 2018).

### **3.1.6. LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE)**

La OCDE es una organización cuyo objetivo es lograr el crecimiento económico, la creación de empleo, así como la mejora del nivel de vida de una manera sostenible, en sus países miembros (Convención sobre la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 1960). Para conseguirlo, desde su fundación en 1960, ha desarrollado un conjunto de políticas, entre ellas sobre RSC. En 1976 publicó las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (Branco & Delgado, 2012). Su contenido puede agruparse en dos partes fundamentales: las líneas directrices e implementación de dichas líneas directrices.

En la primera parte se exponen las líneas directrices que son recomendaciones que orientan a las empresas multinacionales que operan en los países adheridos, hacia una conducta económica, ambiental y social más responsable y coherente con las normas internacionales (Seck, 2016). En la actualidad las directrices versan sobre diversos temas de RSC (Branco & Delgado, 2012) como son la divulgación de información, los derechos humanos, el empleo y las relaciones laborales, el medio ambiente, el gobierno corporativo, la lucha contra la corrupción, el soborno y otras formas de extorsión, los intereses de los consumidores, la ciencia y la tecnología, la competencia y cuestiones tributarias (OCDE, 2013). Este contenido ha sido fruto de diversas modificaciones, por ejemplo, en 1991, se agregó la protección del medio ambiente que sufrió modificaciones posteriores en el año 2000 y 2011, y en 2011 se agregó, además, un capítulo sobre derechos humanos (Seck, 2016).

Sobre el tema de divulgación de información, las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales establecen una relación de asuntos que las empresas deberán incluir en sus informes, en relación a cuestiones económicas: resultados de explotación, los objetivos empresariales, etc. e información de carácter social: relaciones con los

empleados y otros grupos de interés, declaraciones de principios suscritos, la adopción de códigos de conducta y los resultados de su aplicación, etc.

En el capítulo de Derechos Humanos se expone que las empresas deben cumplir con los derechos humanos internacionalmente reconocidos, los tratados de derechos humanos suscritos por los estados donde éstas realizan sus operaciones y, las leyes nacionales de los países donde la empresa tenga sus actividades. Además se añade que las empresas deben detectar, prevenir, atenuar, remediar y rendir cuentas sobre los impactos negativos de sus operaciones y, fomentar la conducta socialmente responsable en sus socios (Cantu-Rivera, 2015).

La sección sobre los derechos laborales establece la necesidad de respetar los principios fundamentales de la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la obligación moral de las compañías de contribuir a la abolición del trabajo infantil y el trabajo forzado, y la información y apoyo al trabajador para que ejerza su derecho de asociación y negociación colectiva (Wolman, 2010). Por su parte, los gobiernos deberán asegurar el establecimiento de medidas que garanticen el bienestar del trabajador (Wolman, 2010).

El capítulo sobre protección del medioambiente detalla un conjunto de recomendaciones para la mejora de la sostenibilidad como son establecer sistemas apropiados de gestión ambiental mediante la recopilación de información, el establecimiento de objetivos y su supervisión y verificación, y la participación de las comunidades y otros grupos de interés en la toma de decisiones ambientales (Seck et al., 2016).

En cuanto al capítulo de corrupción, soborno y otras formas de extorsión, las directrices establecen el deber de las empresas de no ofrecer, no promover, no exigir o dar un soborno para realizar o retener negocios u obtener otras ventajas indebidas, así como tampoco aceptar este tipo de extorsión (Branco & Delgado, 2012).

El capítulo sobre intereses de los consumidores exhorta a las empresas a “emplear prácticas comerciales, de distribución y publicitarias justas, y a garantizar la calidad y finalidad de los productos que suministran” (OCDE, 2013).

El capítulo sobre ciencia y tecnología llama a las empresas a contribuir en la capacidad innovadora de los países, permitir la transferencia tecnológica, el “*cómo hacer*”, realizar trabajos de desarrollo científico y tecnológico para atender necesidades del mercado local, fomentar la capacitación de los empleados, y cooperar con las instituciones

públicas y otros organismos en la investigación y ejecución de proyectos (OCDE, 2013).

Finalmente, sobre las directrices en competencia, se pide a las empresas que cumplan con las regulaciones, colaboren con las autoridades, fomenten la sensibilización de los trabajadores y eviten la celebración de acuerdos contrarios a la libre competencia (OCDE, 2013).

Para estas líneas directrices, la OCDE describe distintos procedimientos de implementación. Uno de los mecanismos que los gobiernos deben establecer es el Punto de Contacto Nacional (PCN). El PCN es el organismo encargado de supervisar el nivel de implementación a nivel nacional, promocionar las directrices, recibir dudas y resolver problemas de incumplimiento como mecanismo extrajudicial de mediación y de conciliación (Carolei, 2018). Las ONGs, organizaciones empresariales y de trabajadores pueden ser parte en los procedimientos del PCN (Cantu-Rivera, 2015). El procedimiento de consulta, mediación y conciliación aceptado a trámite puede terminar o no con el acuerdo de las partes involucradas. Si las partes llegan a un acuerdo el PCN emitirá un informe respecto a las cuestiones planteadas como incumplimiento de las directrices. Si las partes no llegan a un acuerdo, se comunica una recomendación para el cumplimiento de las directrices y se puede expresar en la misma las razones por las que las partes no llegaron a un acuerdo (Cantu-Rivera, 2015).

Las limitaciones que señala la literatura de estas directrices es su carácter voluntario o no vinculante (Cantu-Rivera, 2015). Sin embargo, aunque la aplicación de estas normas es voluntaria, es obligatorio el fomento de las directrices por parte de los gobiernos adheridos que deben establecer políticas, regulaciones y controles para fomentar su aplicación en los países miembros (OCDE, 2013). De hecho constituyen un punto de referencia fundamental en los países emergentes y en desarrollo. Además, por otro lado, al estar tales directrices constituidas en base a tratados internacionales y declaraciones internacionales de reconocimiento universal se añade un componente jurídico a este instrumento que refuerza su aplicación (Barkemeyer et al., 2014; Cantu-Rivera, 2015).

### **3.2. LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA RSC**

Los canales de comunicación son los medios para difundir información relevante a diferentes grupos de interés y a la sociedad en su conjunto. A través de estos medios se

pueden divulgar las iniciativas de RSC, los informes realizados sobre esta materia y la cultura en el ámbito social y medioambiental de la organización, mejorando la transparencia empresarial y la comunicación con los *stakeholders* (Álvarez-González et al., 2018).

La empresa puede usar distintos canales de comunicación (Du et al., 2010). Estos canales pueden ser clasificados en canales controlados y canales no controlados por la empresa. Dentro de los primeros se incluyen la página web de la compañía o el sitio web corporativo oficial dedicado a la RSC o que la incluye; también la publicidad en televisión, revistas o carteleras, incluso el embalaje del producto que puede ser empleado para divulgar las iniciativas de RSC (Du et al., 2010). En estos canales la compañía controla el mensaje de RSC, de manera que divulga la información conforme a sus criterios y preferencias. Estos canales también se refieren a los canales de comunicación pagados por la empresa o propiedad de la empresa (Anisimova et al., 2019).

Dentro del segundo tipo de canal se incluyen por ejemplo, los medios de comunicación, el boca a boca del consumidor/cliente y otros grupos de interés, y las redes sociales, foros o blog de internet (Du et al., 2010). Estos canales no son controlados porque la compañía no elabora el contenido del mensaje, ya que la información proviene de una tercera parte ajena a la compañía (Anisimova et al., 2019; Du et al., 2010).

Esta clasificación es importante ya que, algunos estudios señalan que cada canal de comunicación puede incidir de forma diferente en los grupos de interés (Anisimova et al., 2019). Características propias del canal como la capacidad de interactuar o de recoger información y opiniones de los grupos de interés influyen en la eficacia para desarrollar relaciones organización-público y ganar legitimidad (Fieseler et al., 2010).

La información procedente de canales externos, normalmente negativa o que pone de manifiesto quejas y riesgos que la empresa no ha sabido gestionar, tiene una repercusión negativa sobre la imagen y reputación y, en ocasiones, pueden tener una mayor repercusión e impacto sobre los diferentes grupos de interés que la información positiva emitida por la empresa.

En este sentido, el esfuerzo que se está realizando a nivel institucional y a nivel empresarial de incrementar la información no financiera e integrarla con la financiera

para que pueda ser considerada en su conjunto permitirá a la empresa comunicar mejor la labor que realiza en el ámbito de la RSC.

### **3.2.1. LOS CANALES CONTROLADOS: LAS PÁGINAS WEB, LA PUBLICIDAD Y EL PATROCINIO**

Las empresas a través de estos medios se presentan como empresas socialmente responsables, por lo que estos medios son definidos como información oficial, aprobada y formalizada sobre la RSC de una empresa (Anisimova et al., 2019).

Uno de los canales más investigados por la academia han sido las páginas webs de las empresas. La investigación se ha centrado en las páginas web de las compañías como un medio para elaborar su propia imagen corporativa, crear identidad, mejorar la reputación, la transparencia y la comunicación con los *stakeholders* (Álvarez-González et al., 2018; Katerattanakul et al., 2018; Szanto, 2018). Entre las características de este canal los estudios señalan, entre otras, la capacidad de divulgar una mayor cantidad de información, el menor coste, la rapidez, y la mayor visibilidad (Álvarez-González et al., 2018; Unerman & Bennett, 2004; Wanderley et al., 2008). Además, puede permitir la comunicación con grupos de interés específicos. Por un lado, la empresa obtiene información y opiniones para mejorar sus operaciones (Branco & Rodrigues, 2006) y, por otro lado, los grupos de interés pueden observar diferencias entre las empresas (Álvarez-González et al., 2018). Las ventajas que presenta este canal han hecho que en la práctica sea un medio de creciente uso para divulgar RSC. Sin embargo, este canal no está exento de inconvenientes, ya que, internet permite obtener información a todos los usuarios de la misma y, quizás, la información divulgada no vaya destinada a alguno de estos grupos de usuarios y resulte contraproducente (Snider et al., 2003). Finalmente, algunos estudios comparativos han mostrado que algunas características de este canal difieren con respecto al país y el sector (Sulemena, 2017; Szanto, 2018).

Otro canal de comunicación de RSC controlado por la empresa es la publicidad. Es frecuente que aparezcan mensajes sobre causas sociales en la publicidad de bienes y servicios (Huertas-García et al., 2017; Rahman et al., 2017; Yoon & Oh, 2016). La investigación señala que la incorporación de mensajes de apoyo a una causa social podría tener como objetivo generar sentimientos positivos hacia la imagen de marca (Grohmann & Bodur, 2015; Mogaji & Danbury, 2017; Yoon & Oh, 2016). Estos

estudios se han centrado en el consumidor y señalan que estas prácticas podrían fomentar que el consumidor compre el producto que apoya una causa social concreta (Andrews et al., 2014; Assaf et al., 2017; Huertas-García et al., 2017; Mogaji & Danbury, 2017; Rahman et al., 2017; Servaes & Tamayo, 2013). No obstante, la investigación ha puesto de relieve que este canal es susceptible de provocar reacciones no deseadas y el escepticismo de los *stakeholders*, por lo que se ha intentado identificar los factores que evitarían estas circunstancias (Huertas-García et al., 2017; Oh et al., 2017; Salmones et al., 2018). Entre otros podrían afectar factores tales como la reputación de la empresa, la causa social, la coherencia del mensaje respecto al comportamiento empresarial y la percepción de la intención de la empresa (Huertas-García et al., 2017; Oh et al., 2017; Salmones et al., 2018).

El patrocinio es otro medio actual de comunicación de RSC. Se denomina patrocinio social al apoyo de la empresa, aportando recursos de distinto tipo, para la organización de un evento que se realiza para promover o conseguir un fin social o ambiental (Close-Sheinbaum et al., 2019). El interés académico en el patrocinio se ha intensificado debido a su papel en aspectos como la promoción de la marca, el marketing de experiencias y su importancia económica (Close-Sheinbaum et al., 2019). Así, se señala en cuanto a la marca, que el patrocinio social puede generar “actitud de marca” es decir, en la medida en que al consumidor le gusta la marca, también da a conocer nuevos productos de la marca y puede mejorar la imagen y la marca corporativa (Djaballah et al., 2017; Flöter et al., 2016; Zhu et al., 2018).

Por otro lado, respecto al marketing de experiencias, el patrocinio fomenta emociones positivas en los grupos de interés lo que influye en la percepción del producto (Close-Sheinbaum et al., 2019; Plewa & Quester, 2011). Finalmente, respecto a su importancia económica, el patrocinio constituye una partida de gasto en numerosas empresas que consideran este medio como un instrumento para incrementar la intención de compra del consumidor y la valoración del producto (Lecuyer et al., 2017; Zhu et al., 2018). Sin embargo, se ha identificado en la literatura la falta de eficacia en este tipo de canal de comunicación de RSC. Se sugiere por algunos estudios, por ejemplo, que la eficacia de este instrumento dependerá de factores como la coherencia, el ajuste o la congruencia entre la empresa (patrocinador) y el evento patrocinado (patrocinado) (Kim & Kim, 2018; Zhu et al., 2018).

### **3.2.2. LOS CANALES NO CONTROLADOS: LAS REDES SOCIALES, LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y EL “BOCA A BOCA”**

Uno de los canales de comunicación usados por la empresa para divulgar la RSC son las redes sociales. Ha sido considerado un canal no controlado por la empresa porque los usuarios de las redes sociales pueden crear, compartir e incluso alterar la información (Friedman, 2005). Debido al crecimiento exponencial de su uso, las corporaciones ven la necesidad de adoptarlas para la comunicación diaria con sus públicos (Kaplan & Haenlein, 2010). Una de las redes sociales más usadas es Facebook (Cho et al., 2017). Estos canales de comunicación han permitido, además de comunicar información sobre RSC, interactuar con los grupos de interés (Cho et al., 2017; Kaplan & Haenlein, 2010; Saxton et al., 2019). Sin embargo, algunos estudios observan que el uso de estos medios es limitado en cuanto a temas y volumen de información divulgada (Cho et al., 2017; Fieseler et al., 2010). Por ejemplo, Facebook suele ser usado por la empresa para divulgar información de carácter comercial, más que para promover RSC e interactuar con los grupos de interés (Zeler & Capriotti, 2017). En general, la investigación señala como riesgo de estos canales la fácil manipulación y transmisión de información errónea y la dificultad para evitar estas circunstancias (Cho et al., 2017).

Los medios de comunicación (prensa, radio y televisión) son canales de información no controlados por la empresa (Du et al., 2010). La empresa debe tener en cuenta que determinados asuntos sociales y ambientes son de gran relevancia para la sociedad en general y tienden a ser divulgados por estos canales (Tam, 2015). Además, la literatura ha observado, bajo el concepto de “construcción de agenda”, que algunos grupos de la comunidad impulsan la divulgación de determinados asuntos (Van den Heijkant & Vliegenthart, 2018; Zhang et al., 2017). La información divulgada por los medios de comunicación consigue tener gran visibilidad porque se dirige a un gran número de individuos y, además, las noticias dadas por uno de estos medios tienen más probabilidad de ser difundidas por otros canales de comunicación (Tam, 2015). La investigación señala que esta información puede influir en la percepción del público sobre la importancia del tema y en la opinión pública del asunto, por lo que, los medios pueden influir en la relevancia de la RSC y la interpretación de la sociedad sobre las acciones de RSC que emprenden la empresa (Tam, 2015; 2019; van den Heijkant & Vliegenthart, 2018; Vergne et al., 2018). Por ello, la literatura también señala que podrían verse afectados bienes intangibles como la reputación de la compañía y su



legitimidad social (El Ghoul et al., 2019; Tam, 2015; 2019). Por otro lado, los medios de comunicación no pueden reflejar toda la realidad, sino que la filtran y se centran en determinados asuntos y, de esta manera, establecen temas de interés público, que es lo que la literatura ha denominado “establecimiento de agenda” (van den Heijkant & Vliegthart, 2018). Por lo que, algunos estudios señalan que cuando estos medios divulgan temas de responsabilidad empresarial incentivan a las empresas para que adopten estas prácticas o eviten prácticas poco responsables (Carroll & McCombs, 2003; El Ghoul et al., 2019; Tam, 2019).

Para terminar, la información sobre la RSC o sobre las prácticas poco responsables de la empresa también se transmite oralmente. La transmisión boca a boca ha sido estudiada como el comportamiento o reacción de los *stakeholders* ante acciones sociales o ambientales responsables o irresponsables (Abbas et al., 2018; Anand & Gaur, 2019; Gistri et al., 2019; Koo, 2018; Xie & Bagozzi, 2019). Así, los individuos que conforman los distintos grupos de interés informan sobre aspectos positivos o negativos de la empresa a sus familiares, amigos, parientes u otras personas de su entorno (Xie & Bagozzi, 2019).

### **3.3. EL CONTROL Y EL ASEGURAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE RSC DIVULGADA**

Con la divulgación de RSC la empresa comunica una postura responsable. No obstante, los investigadores han criticado la falta de transparencia de la información sobre RSC, principalmente en relación con los riesgos. Se advierte de la baja calidad de la información sobre RSC debido a la falta de datos e indicadores, y, principalmente por la divulgación de información centrada en aspectos positivos con el objetivo de obtener ventajas competitivas, una imagen positiva de la empresa o una mejora de la reputación (Seguí-Mas et al., 2018). Esto ha generado, entre los grupos de interés y los académicos, escepticismo, desconfianza hacia las empresas y la denominada “brecha de credibilidad”, y la necesidad de contar con información confiable (Hsueh, 2018; Miras-Rodríguez & Di Pietra, 2018; Seguí-Mas et al., 2018). Ante esta situación, las empresas desarrollan mecanismos de control y aseguramiento que impulsan la divulgación de RSC, su calidad y la comunicación creíble de la misma.

Por un lado, la propia empresa posee mecanismos internos de control entre cuyos objetivos se encuentra asegurar la transparencia de las prácticas empresariales salvaguardando los intereses de los *stakeholders*, evitar la discrecionalidad de los directivos, que perjudica los intereses de los inversores y reducir las asimetrías de información. Por lo que la investigación ha relacionado tales mecanismos con una mayor divulgación de información en RSC y su control (García-Sánchez et al., 2019).

Uno de estos mecanismos estudiados es el consejo de administración (García-Sánchez et al., 2019; Pham & Tran, 2019; Prado-Lorenzo & García-Sánchez, 2010) que en determinados contextos, por ejemplo, en países en los que predomina el derecho civil frente al común, queda dividido en dos, un consejo de administración que gestiona las operaciones de la empresa, y un consejo o comité de supervisión que excluye a los ejecutivos y se encarga de supervisar y controlar las actividades de la empresa (Pham & Tran, 2019). Pero, los estudios realizados señalan que la existencia del consejo de administración no es suficiente para controlar y fomentar la divulgación de información sobre RSC. Factores como la independencia del consejo de administración (proporción de directores independientes) (Bansal et al., 2018; García-Sánchez et al., 2019; Mahmood et al., 2018; Pham & Tran, 2019), una composición del consejo diversa (con individuos de distintas nacionalidades, culturas, creencias, género...) (García-Sánchez et al., 2019; Mahmood et al., 2018), la experiencia de los miembros del consejo, la probabilidad de seguir las recomendaciones de consultores externos (García-Sánchez et al., 2019) el tamaño del consejo, la actividad del mismo (Basuony et al., 2018) influyen en la divulgación de información de RSC (Bansal et al., 2018; Mahmood et al., 2018) y, el control de estas actividades (García-Sánchez et al., 2019; Pham & Tran, 2019).

Además del consejo de administración, han sido estudiados otros órganos de gestión y administración como el comité de RSC de la empresa. El comité de RSC controla la actividad de divulgación de RSC, por lo que algunos estudios encuentran una relación positiva entre este órgano, el alcance y la calidad de los informes de RSC (Amran et al., 2014). Sin embargo, también hay estudios donde los resultados empíricos indican una relación débil o una relación moderadamente significativa entre la presencia de un comité de RSC y la divulgación social (Michelon & Parbonetti, 2012). Otro de los órganos relacionados con la divulgación de información social y su control es el comité de auditoría. Aquellos comités de auditoría que poseen determinadas características como la independencia respecto a los directores y gerentes, la experiencia en materia

financiera y los comités con mayor número de auditores favorecen el control interno (Ashbaugh-Skaife et al., 2007; Hoitash et al., 2009; Kim et al., 2017).

Por otro lado, estudios recientes se centran en el aseguramiento o verificación externa del informe de RSC como medio para garantizar la calidad (Ballou et al., 2018; Hąbek et al., 2017), mejorar la credibilidad, confianza de los *stakeholders* (Hsueh, 2018; Miras-Rodríguez & Di Pietra, 2018; Martínez-Ferrero & García-Sánchez, 2017; Seguí-Mas et al., 2018; Weber, 2018) y disminuir las asimetrías en la información (Cuadrado-Ballesteros et al., 2017). El aseguramiento externo es definido como el proceso de auditoría de los informes de RSC realizada por expertos independientes (Seguí-Mas et al., 2018). El resultado del proceso de aseguramiento es un informe cuyo contenido normalmente señala el alcance de la supervisión realizada, el estándar o estándares seguidos y la evaluación del informe de RSC. No obstante, la forma y contenido varía dependiendo del proveedor del servicio, el alcance de la verificación y los estándares seguidos (Seguí-Mas et al., 2018). La investigación sobre el aseguramiento se ha centrado en tres áreas fundamentalmente (Hummel et al., 2019). La primera, sobre los factores relacionados con las prácticas de aseguramiento y la elección del proveedor que realice la supervisión, tales como el país o el sector o características de la empresa (Kolk & Perego, 2010; Martínez-Ferrero & García-Sánchez, 2017; Seguí-Mas et al., 2018). La segunda comprende el conjunto de estudios que investiga la práctica de aseguramiento, proporcionando una descripción del contenido y divulgación de los informes de aseguramiento (Ball et al., 2000; O'Dwyer & Owen, 2005) y la tercera, se centra en la relación entre el contenido del informe de aseguramiento y el proveedor del servicio de aseguramiento (Hummel et al., 2019).

#### **4. LOS OBJETIVOS Y LOS FINES DE LA RSC**

Desde un ámbito empresarial y de negocios, los objetivos y fines de las prácticas de RSC han sido estudiados desde varias perspectivas en la literatura a lo largo del tiempo (Carroll & Shabana, 2010). La revisión de estos estudios puede agrupar los objetivos de la RSC en cinco áreas distintas, que podemos decir que se han ido sucediendo en el tiempo, desde una primera aproximación donde se consideraba casi exclusivamente como una herramienta de marketing dirigida a crear y mejorar la imagen y la reputación, a ser considerada como una herramienta estratégica. Así la primera

percepción consideraba la RSC como herramienta para la generación de reputación y legitimidad. La segunda consideraba la RSC como medio para obtener ventajas competitivas; la tercera, consideraba que la RSC podía reducir el coste y el riesgo de la empresa y, finalmente, la cuarta consideraba que la RSC provoca escenarios ganar-ganar, es decir, aquellos dónde la empresa obtiene un beneficio y también beneficia a la sociedad en general (Carroll & Shabana, 2010; Wójcik, 2018). Además, puede añadirse una quinta área de estudio que consiste en la RSC como medio de gestión de las demandas de los *stakeholders* (Carroll & Shabana, 2010), lo cual está relacionado con la creación de valor compartido y los objetivos de sostenibilidad (Comisión Europea, 2011; Porter & Kramer, 2002; 2011). En ellas, las políticas de RSC han de ser proactivas e integrarse con el resto de estrategias de la empresa. Vamos a señalar los aspectos más relevantes de cada una de esas perspectivas de consideración de la RSC. Aunque podemos decir que han ido sucediéndose en el tiempo, los cambios son paulatinos, perdurando en la actualidad facetas de los diversos planteamientos.

#### **4.1. LA RSC PARA LA GENERACIÓN DE REPUTACIÓN Y LEGITIMIDAD. LA RSC COMO HERRAMIENTA DE MARKETING E IMAGEN CORPORATIVA**

Parte de la literatura argumenta que la RSC es una herramienta de marketing que mejora la imagen, crea una buena reputación corporativa y, legitima la actuación de la empresa (Carroll & Shabana, 2010; Wang & Gao, 2016; Wójcik, 2018). Desde esta perspectiva los negocios buscarían la aceptación por parte de la comunidad para realizar sus operaciones (Wójcik, 2018). Este objetivo, se enmarca dentro de la denominada licencia para operar que sería aquella “licencia social”, sin la cual una empresa tendrá que afrontar problemas no relacionados directamente con la gestión de sus actividades diarias, como los conflictos con la comunidad (Syn, 2014; Wilson, 2016). Este término ha sido normalmente usado en los estudios sobre sectores que tienen un gran impacto social o medioambiental alto, como las de extracción o las de energía (Hall & Jeanneret, 2015; Holley & Mitcham, 2016; Wilson, 2016).

Por un lado, una de las principales causas para la conducta responsable ha sido siempre la reputación (Freeman, 2012). La actividad empresarial se desarrollaba en pequeños núcleos urbanos y, el cierre del trato o negocio dependía de la reputación percibida entre los agentes implicados, sancionándose a aquellos con mala reputación debido a

conductas poco éticas y poco responsables (Freeman, 2012; McMillan, 2003). El concepto de reputación se ha generalizado definiéndose como el conjunto de creencias y percepciones de distintos individuos y grupos sobre las acciones de una empresa concreta (Freeman, 2012; Rothenhoefer, 2019). Parte de los estudios consideran la RSC como un medio para conseguir o mejorar la reputación corporativa (Wang & Gao, 2016). Las prácticas de RSC podrían crear percepciones positivas de la compañía en el público en general o en los grupos de interés (Rothenhoefer, 2019). Estas creencias determinarán la relación presente y futura entre los *stakeholders* y la compañía (Rothenhoefer, 2019; Tkalac-Verčič & Ćorić, 2018). Así, estos estudios muestran que una buena reputación produce resultados positivos en la relación con los grupos de interés, por ejemplo, los clientes se vuelven más leales, los solicitantes de empleo están más interesados en unirse a la organización, la retención del empleado en la empresa es mayor, las comunidades locales permiten la realización de las operaciones empresariales y, los inversores están dispuestos a facilitar mayor capital (Tkalac-Verčič & Ćorić, 2018).

En un sentido similar, la literatura del ámbito del marketing considera que la RSC tendría como objetivo principal mejorar la imagen corporativa para incidir en el comportamiento del consumidor (Wójcik, 2018). El marketing usa la RSC como un mecanismo de orientación al mercado. El argumento a favor de esta afirmación es que la RSC promueve la interacción de la compañía con sus clientes, al satisfacer necesidades sociales y ambientales de los mismos, lo que a su vez supone promover la creación de activos como el valor de la marca, la lealtad del cliente y el desarrollo de un producto con atributos de sostenibilidad (Tollin & Christensen, 2019; Wang & Gao, 2016). También esta rama de conocimiento se centra en el estudio de la comunicación y de la divulgación de las prácticas de RSC (Wójcik, 2018). Desde esta perspectiva, se observa que la RSC está relacionada con una mayor divulgación de información con el objetivo de obtener la confianza en el consumidor, su lealtad, un propósito de compra, disminuir su escepticismo y mejorar la imagen que tiene el consumidor de la compañía (Kim et al., 2019; Van Quaquebeke et al., 2019).

Por otro lado, algunos autores consideran que la RSC permite a la empresa operar en la comunidad, si le otorgan la legitimidad para ello (Jijelava & Vanclay, 2017; Wilson, 2016). La legitimidad se define como la consideración, por parte de la comunidad, de que las distintas operaciones de la empresa son adecuadas, apropiadas y necesarias de

acuerdo con un sistema social constituido por normas, creencias, valores y definiciones (Lock & Schulz-Knappe, 2019; Suchman, 1995). Estos estudios sobre RSC argumentan que estas prácticas sociales tendrían como objetivo fomentar distintos tipos de legitimación (Lock & Schulz-Knappe, 2019). Así, la RSC podría fomentar una legitimidad económica, es decir, aquella en la que la comunidad espera que la empresa genere beneficios que mejoran los estándares de vida comunitarios como por ejemplo, la generación de empleo o programas de formación y capacitación (Jijelava & Vanclay, 2017). Además, una legitimidad legal entendiendo que la comunidad considera que la empresa ha cumplido y cumple con la regulación (Jijelava & Vanclay, 2017). También la RSC fomentaría una legitimidad política, es decir, los gobiernos perciben que estas compañías se ajustan a los intereses de la comunidad y a sus objetivos sociales (Wang & Qian, 2011). Y, en último lugar, un mayor número de estudios relacionan la RSC con la legitimidad social que es aquella que se alcanza cuando la comunidad considera que las actividades de la empresa son adecuadas a estándares sociales, morales y culturales (Beddewela & Fairbrass, 2016). Así, se considera que la empresa beneficia a los individuos de la comunidad, respeta la forma de vida local, el medio y a los individuos (Jijelava & Vanclay, 2017).

#### **4.2. LA RSC COMO ORIGEN DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

La RSC podría tener como objetivo lograr una ventaja competitiva a través de la reducción de riesgos, costes y la diferenciación de la competencia.

En primer lugar, respecto a la ventaja competitiva basada en la reducción de costes, la RSC podría disminuir el riesgo empresarial, que es aquel riesgo que asume la empresa cuando desarrolla sus operaciones como consecuencia de factores, externos o internos, que pueden afectar a su rentabilidad (Jo & Na, 2012). De esta forma, numerosos estudios indican que las actividades de RSC mejoran la eficiencia operacional reduciendo costes, evitan los efectos negativos de determinados eventos y, por tanto, reducen el riesgo empresarial (Cook et al., 2019; Godfrey et al., 2009; Jo & Na, 2012; Wang & Gao, 2016; Wójcik, 2018). Esta literatura ha usado diferentes argumentos que justifican la reducción del riesgo a través de la RSC (Bouslah et al., 2018; Carroll & Shabana, 2010). Por una parte, los estudios muestran que el desempeño medioambiental de la empresa mejora la eficiencia a través de la reducción de costes de energía y recursos, los costes asociados con el cumplimiento de la legislación medioambiental y,

otros costes asociados a las operaciones empresariales (Lister, 2018). Por otra parte, otros trabajos observan que las prácticas de RSC mejoran las relaciones comunitarias, lo que reduce costes, por ejemplo, costes relacionados con la regulación impuesta a las operaciones de la empresa y la obtención de ventajas fiscales (Carroll & Shabana, 2010). Además, otras investigaciones mantienen que la RSC podría evitar el efecto negativo sobre la rentabilidad de factores internos y externos, como pueden ser fluctuaciones de la demanda debido a boicots de los consumidores, escaso compromiso del trabajador, problemas de calidad del producto, escándalos relacionados con los proveedores, etc. (Bouslah et al., 2018; Jo & Na, 2012; Kim, 2019).

En segundo lugar, la literatura sostiene que la RSC puede ser una ventaja competitiva basada en la diferenciación. En este sentido se mantiene que la demanda social y ambiental puede ser vista como una oportunidad de negocio, en vez de un riesgo (Carroll & Shabana, 2010). La RSC requiere de habilidades para resolver demandas sociales y ambientales de los distintos grupos de interés. Además, se relaciona con procesos de innovación a través del desarrollo de nuevas tecnologías, métodos operativos y enfoques de gestión que generan una diferenciación competitiva (Engert et al., 2016; Cook et al., 2019; Porter & Kramer, 2002; 2011). Concretamente, la RSC podría contribuir a la diferenciación vía mayores niveles de innovación (Cook et al., 2019; Santos et al., 2009) o vía diferenciación del producto o marca (Lin et al., 2013; Panwar et al., 2016; Reinhardt, 1998). También la obtención de ventajas competitivas basadas en la mejora de las relaciones con los *stakeholders*, como una mayor afinidad del consumidor a la marca o un mayor compromiso, retención y creatividad de los empleados (Chaudhary & Akhouri, 2019; Li et al., 2019). Además, la obtención de ventajas competitivas a través de la RSC puede producirse por la obtención de otros objetivos comentados anteriormente como la mejora de la reputación, de la imagen corporativa y la obtención de un mejor desempeño económico y/o financiero (Engert et al., 2016).

### **4.3. LA RSC COMO SEÑAL PARA LOS *STAKEHOLDERS***

Estudios recientes muestran que las prácticas de RSC pueden indicar atributos de la empresa que de otra forma podrían ser difícilmente observables y por tanto, reduce la asimetría de información existente entre los grupos de interés y la empresa (Su et al., 2016).

Por un lado, la RSC sería una señal de que la empresa desea posicionarse en la sociedad como “buen ciudadano”, atendiendo a diferentes grupos (empleados, clientes, inversores, sociedad en general), por lo que transmite atributos organizativos tales como una mayor transparencia empresarial, mejores niveles de compromiso frente a los intereses sociales o ambientales y, menor probabilidad de llevar a cabo prácticas oportunistas (Flammer, 2018).

Así, respecto a los inversores, la RSC sería una señal de mayor transparencia y mayor rentabilidad futura y, por tanto, mayor desempeño financiero (Su et al., 2016). Por un lado, los inversores cuando invierten en empresas socialmente responsables, asumen un menor riesgo financiero dado que estas empresas presentan un menor riesgo empresarial, menores costes y otras ventajas competitivas asociadas a la diferenciación (Benlemlih & Girerd-Potin, 2017; Bouslah et al., 2018; Jo & Na, 2012). Por otro lado, varios estudios demuestran que hay menos asimetrías de información en empresas que asumen grandes compromisos sociales y ambientales, lo que mejora la toma de decisiones de inversión y reduce el riesgo asociado (Benlemlih & Girerd-Potin, 2017).

Además de los inversores, la RSC podría ser señal para otros grupos con los que la empresa se relaciona como los clientes (Flammer, 2018) o los empleados (Semenescu & Curmei, 2015). Así, una amplia literatura en economía, en gestión estratégica y en organización examina el papel de la RSC como señal de una transacción con menores costes y otros problemas asociados, por lo que se afirma que la RSC genera confianza en el consumidor y el cliente, incluso en las licitaciones con la administración pública (Bajari et al., 2014; Flammer, 2018). En referencia a los empleados, la RSC podría mitigar esta asimetría de información sirviendo como señal de las buenas prácticas del equipo de gestión, el clima de justicia y, el control de los accionistas mayoritarios (Berk et al., 2010; Semenescu & Curmei, 2015). También, la RSC puede señalar a los empleados los tipos de comportamientos éticos y morales que se espera de ellos en la organización (Ni et al., 2014). Respecto a los proveedores y/o suministradores, la empresa podría emitir al mercado un mensaje de una mayor responsabilidad y un menor impacto social y ambiental de la cadena de suministro, lo que incide también en el riesgo empresarial y financiero de la empresa (Lam, 2018).

Por otro lado, estas investigaciones muestran la importancia de comunicar la RSC para que la señal llegue al emisor y pueda disminuir posibles situaciones de asimetría de información. La divulgación de RSC permite la comunicación con diferentes grupos de



interés enviando diferentes señales al mercado y recibiendo respuestas del mismo (Bae et al., 2018). Estas ramas de estudio señalan como mecanismos de comunicación los informes sociales y/o ambientales siguiendo estándares internacionales (Bae et al., 2018; Datt et al., 2018; Moratis, 2018), pero también las redes sociales (Saxton et al., 2019).

Como resultado, estos estudios argumentan que la RSC aumenta la confianza en las relaciones entre empresa y sus grupos de interés (Brower et al., 2017; Flammer, 2018; Thorne et al., 2017). Pero, para que las señales de RSC generen confianza en los *stakeholders* deben tener en cuenta determinados factores como su contenido y su fuente (Luffarelli & Awaysheh, 2018). De manera que se analizan factores que inciden en la credibilidad de la señal como el tipo de práctica de RSC que desarrolla la empresa, su naturaleza a corto o largo plazo, o si son conductas reactivas o proactivas, es decir, si responden a daños causados por la propia empresa o pretenden solucionar o prevenir problemas sociales y ambientales. Asimismo, se analizan otros factores como las fuentes internas o externas de divulgación de las prácticas de RSC, concluyéndose que la RSC constituye una señal de mayor credibilidad cuando es emitida por terceros ajenos a la organización (Luffarelli & Awaysheh, 2018).

#### **4.4. LA RSC COMO BÚSQUEDA DE RESULTADOS GANAR-GANAR Y DE LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO**

El objetivo de la RSC como medio para generar resultados ganar-ganar está basado en la idea de que atender las demandas de los grupos de interés conlleva, de manera simultánea, el beneficio de los grupos de interés y la sociedad en general y, la obtención de objetivos empresariales.

Por un lado, estos estudios mantienen que los intereses económicos y financieros dependen del desempeño social y ambiental de la empresa (Godfrey et al., 2009; Luo & Bhattacharya, 2009). En este sentido el Secretario General de la ONU, Kofi Annan afirmó en 2001 que “hay una feliz convergencia entre lo que los accionistas quieren y lo que es mejor para millones de personas en todo el mundo” (Margolis & Walsh, 2003; Rost & Ehrmann, 2017). Esta afirmación ha sido apoyada por un gran número de estudios empíricos que confirman que existe una conexión positiva entre la RSC y el

desempeño financiero (Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky, 2011; Rost & Ehrmann, 2017).

Por otro lado, alguno de estos estudios, especifican que la RSC protege intereses de la sociedad, lo que genera activos no financieros valiosos para la empresa como el capital social (Westermann-Behaylo et al., 2016). El capital social consiste en la generación de redes de comunicación y cooperación entre los individuos de una sociedad con el objetivo de lograr resultados sociales eficientes (Lins et al., 2017). La RSC podría ser una herramienta para generar capital social porque facilita la cooperación en la búsqueda de logros mutuos entre las instituciones y los distintos grupos (Fisher et al., 2009; Lins et al., 2017; Spence et al., 2003). A través de la generación de capital social se conseguiría una mejor transmisión y flujo de información, obtener confianza y respuestas colectivas positivas (Fisher et al., 2009; Lins et al., 2017).

Finalmente, un tercer grupo de estudios, reúne las dos posturas anteriores y, afirma que las prácticas de RSC son vitales para construir relaciones positivas con los *stakeholders* de la empresa y generar activos como el capital social o la confianza (Cantrell et al., 2015; Hameed et al., 2016; Lins et al., 2017), lo que asegura el mantenimiento del rendimiento financiero incluso en situaciones adversas (Amin-Chaudhry, 2016; Bouslah et al., 2018; Godfrey, 2005; Godfrey et al. 2009; Lins et al., 2017).

Dentro del objetivo ganar-ganar de la RSC se incluye el concepto de Creación de Valor Compartido (CVC) (Carroll & Shabana, 2010). Este concepto tiene su origen en el trabajo de Porter y Kramer (2002) que posteriormente, fue definido como “las políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y que al mismo tiempo promueven las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera” (Porter & Kramer, 2006). Esta CVC implica el desarrollo de lo económico y lo social, como dos conceptos no antagónicos, poniendo de relieve la interconexión entre negocio y sociedad (Chul et al., 2014). El valor compartido reconoce que los daños o debilidades sociales crean costEs internos en las empresas, por lo que los negocios no pueden prosperar sin una sociedad desarrollada y con bienestar (Porter & Kramer, 2006; 2011) y, en sentido contrario, una sociedad requiere de una estructura empresarial fuerte (Porter & Kramer, 2006).

#### **4.5. LA RSC COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD**

La creciente preocupación por el fuerte impacto, social y ambiental de las compañías ha dado lugar a que la RSC sea observada como un mecanismo de control que vela por las distintos grupos de interés y generaciones futuras (Panait et al., 2014). Así, algunos estudios concluyen que los equipos directivos desarrollan determinadas prácticas de RSC con el objetivo de mejorar las comunidades locales y desarrollar un modelo de negocio que permita un futuro más sostenible (Sechina et al., 2016; Brønn & Vidaver-Cohen, 2009). Dentro de este ámbito, la RSC sería una herramienta para perseguir el interés de todas las partes interesadas, internas y externas, a lo largo del tiempo buscando un beneficio no sólo de carácter económico (Farinós, 2017). En este caso, la RSC tendría como objetivo la sostenibilidad (Sechina et al., 2016; Brønn & Vidaver-Cohen, 2009; Farinós, 2017).

Los estudios señalan que, para lograr este objetivo, la empresa debe adoptar una perspectiva temporal tanto a corto como a largo plazo (Ashrafi et al., 2018). La estrategia de sostenibilidad va más allá de las responsabilidades inmediatas de la empresa (Engert et al. 2016). La RSC debe estar integrada en la estrategia y operaciones empresariales lo que permite la gestión de los tres capitales: económico, social y ambiental (Ashrafi et al., 2018). Con ello, el desarrollo sostenible a nivel macro-económico se ve implementado también en el nivel micro-económico (Ashrafi et al., 2018; Panait et al. 2014). Algunos trabajos se han centrado en analizar distintas actividades de gestión, tales como el desarrollo de programas que atenúen los efectos negativos de la empresa, el desarrollo de prácticas empresariales que persigan objetivos sociales y ambientales, que permitan la colaboración, comunicación y salvaguarda de los intereses de los distintos grupos, la divulgación de información y la asociación entre las empresas, los organismos públicos y las instituciones sin ánimo de lucro, entre otras (Brønn & Vidaver-Cohen, 2009; Lozano, 2012).

Finalmente, parte de estos estudios señalan que perseguir objetivos de sostenibilidad se relaciona con el logro de otros beneficios como la creación de valor compartido (Ashrafi et al., 2018; Dyllick & Muff, 2016), la obtención de ventajas competitivas (Santos et al., 2009), como medio para lograr determinados fines del marketing (Hartojo & Salas, 2017; Tollin & Christensen, 2019), como señal para los *stakeholders* y otros resultados ganar-ganar (Kang et al., 2015).

## 5. LAS ÁREAS QUE COMPRENDE LA RSC

La comisión Europea en su libro verde de 2001 sobre la promoción de un marco europeo para la RSC afirma que la integración voluntaria por parte de las compañías de los intereses sociales y medioambientales en sus operaciones y su relación con los grupos de interés forma parte de la RSC definiéndola como “un concepto bajo el cual las compañías voluntariamente contribuyen al logro de una sociedad mejor y un medioambiente más limpio” (Comisión Europea, 2001). Así, la definición de RSC comprende el desempeño social y ambiental de las empresas mientras se atiende a los objetivos financieros y económicos de la organización, a los estándares y a las leyes (Brønn & Vidaver-Cohen, 2009; Farinós, 2017; Lee & Hu, 2018), es decir, la RSC fomenta la integración de los asuntos sociales y medioambientales en las operaciones de la empresa mientras se gestionan las expectativas tanto de los accionistas como de otros grupos de interés (Ait-Sidhoum & Serra, 2018; Lončar et al., 2019). De estas definiciones se extraen las tres áreas que componen la RSC, la económica, la social y la medioambiental (Chowdhury et al., 2019; Farinós, 2017; Taliento et al., 2019; Uribe-Macías et al., 2018).

El área económica de la RSC es esencial, ya que, sin la obtención de beneficios, el negocio no prospera (Carroll, 1991). Desde una perspectiva comercial, se debe establecer una relación entre la firma y la sociedad en la que el objetivo del negocio es satisfacer necesidades sociales al proveer bienes y servicios (Carroll & Shabana, 2010). Desde la perspectiva de la gerencia, los directivos como agentes deberían emplear los recursos organizacionales en el mejor interés de sus propietarios (Queen, 2015; Smith & Rønnegard, 2016). Pocas décadas atrás esta área era la única responsabilidad de la empresa, la literatura mantenía de forma mayoritaria que la única responsabilidad y objetivo de la firma era la maximización del beneficio y la rendición de cuentas frente al accionista, siempre y cuando se respetasen las normas evitando engaño o fraude (Friedman, 1962; 1970). Posteriormente, el área económica ha sido considerada en un sentido más amplio, incluyendo la obligación de la compañía de generar riqueza en el entorno en el que las empresas se localizan (Farinós, 2017). La creación de puestos de trabajo, descubrir nuevos recursos o nuevas aplicaciones de los mismos, la innovación, y la promoción del avance tecnológico forman parte del área económica (Jamali, 2008).

Dentro de esta dimensión se puede incluir el gobierno corporativo, ya que, crea las estructuras que gestionan los intereses de la organización y de los accionistas (Lončar et

al., 2019; Ortas et al., 2015). No obstante, algunos autores omiten la responsabilidad económica y mantienen que el gobierno corporativo es otra área independiente de la RSC, junto con el área social y medioambiental (Lu et al., 2019; Sila & Cek, 2017). El gobierno corporativo ha sido definido en general como el conjunto de normas, procesos y actividades que permiten la dirección y control de la firma (Lončar et al., 2019; Tricker & Tricker, 2015). De esta manera el gobierno comprende el conjunto de principios, controles, políticas y resoluciones que facilitan la efectividad, emprendimiento y prudencia de la dirección y determinan el comportamiento y la actividad empresarial (Lončar et al., 2019). Ejemplo de los mecanismos de gobierno corporativo son los criterios de compensación de la dirección, la composición del consejo de administración, los procedimientos de auditoría, el comportamiento de los altos ejecutivos en términos de cumplimiento con las normas, los principios éticos y los códigos de conducta (Taliento et al., 2019). Esta área económica está relacionada con la transparencia (Taliento et al., 2019) y con el desarrollo de las otras dos vertientes o áreas de la RSC, la social y la medioambiental, ya que, también conlleva la obligación de las compañías de generar estructuras y procesos que permitan relacionarse e interactuar con varios grupos de interés tales como los consumidores, suministradores o las administraciones públicas (Lončar et al., 2019; Lu et al., 2019).

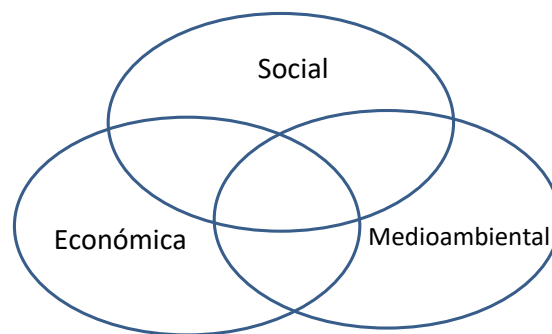


Figura 1. Áreas de la Responsabilidad Social Corporativa

El área social está basada en la idea de que las empresas son instituciones sociales, forman parte de la sociedad, por lo que deben respetar los valores y tendencias de comportamiento social (Farinós, 2017; Wood, 1991). También, la dimensión social está estrechamente vinculada a los recursos humanos, incluyéndose dentro de esta área los derechos humanos, la formación y desarrollo profesional, la participación de los empleados y los estándares de calidad y seguridad en el puesto de trabajo o las

consideraciones de equidad e igualdad de oportunidades y la diversidad (Jamali et al., 2008; Lu et al., 2019; Taliento et al., 2019). No obstante, un número de trabajos significativo se ha centrado en el estudio de las responsabilidades empresariales hacia otros grupos de interés como la comunidad, los consumidores o los proveedores. Así, dentro de la dimensión social se incluye la responsabilidad de la firma con los *stakeholders*, incluyéndose temas comunitarios, de justicia social o problemas e incidentes (Jamali et al., 2008).

Por otro lado, la responsabilidad medioambiental se basa en la obligación de cuidar el medioambiente físico, adoptando la empresa un papel importante en la contribución del desarrollo sostenible (Farinós, 2017; Lu et al., 2019). El área medioambiental de la RSC incluye los procesos eco-eficientes en la producción que reducen la contaminación, la correcta asignación y uso de los recursos, y el fomento de la protección e innovación para preservar el medio-natural (Chowdhury et al., 2019; Shrivastava, 1995). En definitiva, esta dimensión requiere que la compañía lleve a cabo todas sus operaciones considerando el medioambiente lo que incluye la consideración del cambio climático, la emisión de sustancias que provocan el efecto invernadero, la explotación de recursos naturales, la contaminación y la deforestación (Jamali et al., 2008; Lu et al., 2019; Taliento et al., 2019). Ejemplos del desempeño medioambiental pueden ser el diseño, la producción, el suministro y la distribución de productos respetuosos con el medioambiente (Lu et al., 2019).

Todas estas dimensiones se encuentran interconectadas, por lo que se han hallado relaciones entre el desempeño social y medioambiental y, el desempeño financiero y económico de la empresa (Brogi & Lagasio, 2019; Chowdhury et al., 2019; Taliento et al., 2019). Además, todas estas dimensiones se asocian a la generación de valor para los *stakeholders* a largo plazo, a la mejora de la relación entre éstos y la empresa, y con los mecanismos de control y planificación de la dirección que protejan los intereses y expectativas de los *stakeholders* (Cupertino et al., 2019; Jamali, 2008).



CAPÍTULO 2

**LA FILANTROPÍA CORPORATIVA**

---





## CAPÍTULO 2

# LA FILANTROPÍA CORPORATIVA

### 1. LA FILANTROPÍA EN LA EMPRESA

#### 1.1. CONCEPTO, NATURALEZA Y FUNDAMENTO DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA

La Real Academia de la Lengua Española define “filantropía” como “amor al género humano” partiendo del origen griego de “*philos*” y “*anthropos*”. La complejidad de su naturaleza, determinantes, diferentes prácticas e impactos ha originado que sea estudiada desde distintas áreas de conocimiento como la economía, la sociología o la política, entre otras (Gautier & Pache, 2015).

En el mundo de la empresa la filantropía se incluye dentro de la responsabilidad social empresarial (Hategan et al., 2018; Carroll & Shabana, 2010), siendo uno de los aspectos en los que se concreta sus compromisos sociales. En este contexto la filantropía sería entendida como el conjunto de actividades empresariales destinadas a atender asuntos de interés público y problemas sociales (Jamali, 2008; McHugh et al., 2018; Muller & Whiteman, 2016). La definición de filantropía corporativa como el compromiso de la empresa de atender a los intereses de la sociedad (Bhattacharya & Sen, 2004; Quazy & O’Brien, 2000; Rao & Tilt, 2016), ha sido recogida por diferentes autores con diferentes matices, según se recoge en la tabla 9.

Tabla 9. Concepto de filantropía incluido en los artículos más citados en la *Web of Science* desde 1990.

| Autor (año)    | Definición  |
|----------------|---|
| Carroll (1991) | La responsabilidad más discrecional o voluntaria que requiere la asignación de recursos financieros y humanos destinados a la comunidad y a la mejora de las condiciones de vida. |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Wang & Coffey (1992)        | Prácticas de caridad de la empresa.  |
| Shaw & Post (1993)          | Actuaciones del ejecutivo para cumplir con el deber de la entidad hacia la comunidad.  |
| Smith (1994)                | Fenómeno que refleja el desempeño de las compañías en la solución de problemas sociales.   |
| Okamoto (1995)              | Muestra la participación de la empresa en la comunidad cumpliendo con los estándares sociales y la protección del medio-ambiente.  |
| Alexander (1996)            | Contribuciones de recursos mediante donaciones a fines sociales.   |
| Galaskiewicz (1997)         | Contribuciones de recursos mediante donaciones a fines sociales.   |
| Adams & Hardwick (1998)     | Donaciones voluntarias hechas por las compañías a la caridad, causas sociales y políticas.   |
| Campbell et al. (1999)      | La filantropía corporativa integra donaciones, las aportaciones a fundaciones y otras actividades de caridad.  |
| Williams & Barrett (2000)   | Supone el apoyo a programas de educación, arte, servicios sociales y de protección al medio ambiente.  |
| Wulfson (2001)              | Son donaciones de dinero, propiedad o trabajo para personas necesitadas y para asuntos sociales.   |
| Porter & Kramer (2002)      | Herramienta de mejora del contexto competitivo que permite alinear objetivos sociales y económicos mejorando las perspectivas del negocio a largo plazo.   |
| Williams (2003)             | Actividad de apoyo a causas sociales, tales como el arte o la educación.   |
| Moir & Taffler (2004)       | Son las donaciones corporativas.   |
| Brammer & Millington (2005) | Identifica la filantropía con las donaciones.  |
| Brown et al. (2006)         | Son las contribuciones de efectivo y otros recursos a organizaciones no lucrativas y/o a fundaciones propias de la empresa.  |
| Choi & Wong (2007)          | Son actividades resultado de la liberalidad y valores de los altos directivos.   |
| Wang et al. (2008)          | Es el componente de la responsabilidad social corporativa donde la empresa destina recursos a causas sociales, tales como el apoyo a la educación, cultura, o arte, la protección de minorías, cuidado de la salud o el apoyo a las víctimas de desastres naturales. |
| Halme & Laurilla (2009)     | Es la inversión destinada a actividades extras dirigidas a la mejora de la imagen y la reputación.   |
| Carroll & Shabana (2010)    | Son actividades que reflejan el contrato social entre la empresa y la sociedad. Incluye donaciones y actividades de colaboración.  |
| Pelozo & Shang (2011)       | La filantropía se basa en el apoyo a los más necesitados y permite a la empresa obtener un estatus social.   |
| Lii & Lee (2012)            | La contribución de distintos recursos de la empresa destinados a la mejora de la sociedad y mejora de la calidad de vida en general.   |
| Kabongo et al. (2013)       | Se identifican con las donaciones corporativas, ya sea en forma de dinero u otros recursos.  |
| Jia & Zhang (2014)          | Es el desempeño social realizado por las empresas consistente en acciones y donaciones destinadas a causas sociales.   |

---

|                        |  |
|------------------------|--|
| Gautier & Pache (2015) | Son las contribuciones voluntarias de efectivo u otros recursos empresariales a causas caritativas a través de donaciones directas o fundaciones corporativas. |
| Liu & Baker (2016)     | Son una expresión de liderazgo ético.  |
| Liu et al. (2017)      | Son las estrategias adoptadas por las empresas para mejorar la reputación, el desempeño y el beneficio para los accionistas.                                   |
| Hategan et al. (2018)  | Es una parte de la RSC, concretamente el indicador para medir las actuaciones de RSC más usado en la literatura.   |
| Gardberg et al. (2019) | Son las transferencias voluntarias, no obligatorias y no recíprocas de beneficios de la empresa a sus <i>stakeholders</i> externos.                            |

---

En resumen, se puede definir la filantropía como el desempeño social de la empresa en sus relaciones con la comunidad, es decir, el conjunto de actividades que manifiestan la responsabilidad de la empresa hacia sus grupos de interés y la sociedad en general (Coffey & Wang, 1998; Jia & Zhang, 2014).

Las actividades de filantropía giran en torno a una causa social, como la sanidad, la pobreza, el acceso a los servicios básicos o la justicia, entre otros (Jamali, 2008; McHugh et al., 2018). Para algunos autores, la filantropía corporativa sólo incluye como actividad social la caridad o la donación, es decir, destinar recursos económicos a una causa social. No obstante, otra parte de la literatura considera que la filantropía incluiría todas las actividades destinadas a la atención de los *stakeholders*, la sociedad en general e incluso las actividades de protección del medioambiente (Carroll & Shabana, 2010), tal y como se observa en algunas de definiciones de la tabla 9 (Aguinis & Glavas, 2012; Ioannou & Serafeim, 2015; Jamali et al., 2017). Por tanto, ejemplos de tales actividades incluyen la promoción de determinadas causas sociales y conductas beneficiosas para la sociedad, la mejora del ambiente laboral o los estudios sobre el impacto social de las operaciones de la empresa (Carroll, 1991; Jamali, 2008; Muller & Whiteman, 2016).

La naturaleza altruista o instrumental de las actividades de filantropía corporativa ha sido ampliamente debatida en la literatura (Gautier & Pache, 2015). Así, en el primer supuesto de altruismo, las actividades sociales son desarrolladas por la empresa para mejorar la sociedad (Jamali, 2008). Estas actividades son voluntarias porque, si la empresa no las desarrolla, no querría decir que hubiera un déficit de ética en la organización (Carroll, 1991) y, además, no vienen impulsadas por la necesidad económica de la empresa, es decir, al realizar estas actividades no se espera un retorno financiero de la inversión en dinero, tiempo u otro tipo de bienes (Godfrey, 2005). Esta postura en la literatura lleva a considerar que la filantropía es una cuestión basada en la

moral o ética. Los valores éticos determinan la toma de decisiones y, por tanto, la actuación de la compañía hacia los problemas y necesidades sociales (Lee et al., 2012; Rodríguez-Fernández, 2016; Tayşir & Pzarcik, 2013).

En el segundo supuesto de uso instrumental, la responsabilidad de la filantropía ha sido relacionada como el instrumento que permite a la empresa obtener distintos beneficios y mejorar el desempeño financiero de la organización (Gautier & Pache, 2015). Los beneficios asociados son tangibles e intangibles, tales como la mejor relación con los empleados, el aumento de la productividad (Porter & Kramer, 2002), la mejora en la imagen y reputación de la compañía (Wójcik, 2018), la creación de marca, la lealtad de los consumidores, la obtención de mayores ingresos por ventas (Tollin & Christensen, 2019), el envío de señales positivas a los inversores que origina un mayor valor de mercado (Su et al., 2016), una mayor facilidad para acceder a créditos financieros, la obtención de legitimidad social para operar en el mercado (Wang et al., 2018) y la legitimidad política mejorando las relaciones con la administración pública (Wang & Qian, 2011), entre otros. Esta clase de filantropía puede ser entendida como inversión comunitaria o como herramienta de marketing (Gautier & Pache, 2015). En primer lugar, las actividades filantrópicas ofrecerían a la empresa beneficios indirectos a largo plazo, aunque a corto plazo impliquen un coste. En segundo lugar, la filantropía corporativa contribuiría a mejorar la imagen de la compañía, afectando al comportamiento del consumidor, provocando el debate de si es patrocinio o parte del marketing mix de la empresa (Gautier & Pache, 2015; Godfrey, 2005; Porter & Kramer, 2002).

La investigación existente sobre las motivaciones de la filantropía corporativa proporciona evidencias mixtas sobre el grado en el que la filantropía está motivada por cuestiones morales o por preocupaciones de la empresa por la búsqueda de distintos beneficios (Brammer et al., 2006; Gautier & Pache, 2015). Por un lado, la visión moral o social de la filantropía corporativa argumenta que, si estas actividades son herramientas para proporcionar beneficios a la empresa, se elimina la naturaleza propia de la filantropía como bien social, debido al uso utilitarista del término (Moir & Taffler, 2004; Vveinhardt & Zigmantaite, 2015). Estos académicos se plantean si estas actividades, que son planificadas e instrumentales, realmente responden a la definición de filantropía, ya que subyace un interés económico en sí mismo (Vveinhardt & Zigmantaite, 2015). Por otro lado, los estudios con una concepción más instrumentalista

de la filantropía consideran que es una actividad ilegítima si no genera beneficios para la empresa. Fundamentalmente se argumentan dos razones para considerarla ilegítima. En primer lugar, porque la empresa persigue fines lucrativos y la segunda, porque se destinan recursos de los inversores o accionistas a fines sociales que no generan un retorno de la inversión (Barnea & Rubin, 2010).

Este debate ha sido trasladado a la práctica empresarial. Los directivos se plantean si estas prácticas tienen impacto en términos de valor añadido (económico, social y ambiental) o la filantropía cumple un papel altruista dentro de la organización (Saiia et al., 2003).

Para responder a esta cuestión surge una tercera postura en la academia que argumenta que existe una falsa dicotomía entre la búsqueda del beneficio social y la búsqueda del beneficio económico (Deight et al., 2016; Porter & Kramer, 2002; 2006; 2011; Wulfson, 2001). La filantropía corporativa reúne motivaciones sociales y motivaciones económicas (Wulson, 2001). De esta forma convergen las responsabilidades sociales y las estrategias empresariales (Yin & Jamali, 2016). Se protege así la naturaleza altruista de la filantropía y se legitima la acción social en la empresa.

Esta convergencia se debe a la relación de interdependencia entre la empresa y la sociedad, que no es solo de carácter productivo (Carroll, 1991; Wood, 1991). Las organizaciones influyen y se ven influidas por los individuos y los grupos sociales (Freeman, 1984). Por un lado, las empresas tienen gran impacto en el desarrollo de los países, la creación de riqueza, el bienestar social y un papel fundamental en la protección del medio ambiente. Por otro lado, las organizaciones dependen de la sociedad (Tello-Castrillón & Rodríguez-Córdoba, 2014). Por ejemplo, obtienen ventajas de operar en mercados seguros, en sociedades desarrolladas que cuenten con infraestructuras, con empleados con formación, donde la sociedad tenga un buen nivel adquisitivo y se protejan los derechos de los ciudadanos (Porter & Kramer, 2002).

En definitiva, el beneficio económico no puede lograrse sin beneficio social y viceversa. No existe oposición entre el desempeño financiero y el social (Porter & Kramer, 2002; Vveinhardt & Zygmantaite, 2015). Las empresas no funcionan de forma aislada, sino que interaccionan con los diversos grupos de interés e individuos de los cuales dependen (Chul et al., 2014; Porter & Kramer, 2002). La sostenibilidad de la empresa en el futuro dependerá del bienestar de sus clientes, del compromiso de sus empleados y del acceso a los recursos naturales (Haas et al., 2010). Tanto las empresas como los

grupos de interés son actualmente conscientes de que dependen el uno del otro para alcanzar sus objetivos (Haas et al., 2010). Así, la filantropía se contempla como la actividad dirigida al bienestar de la comunidad que puede generar diversos beneficios intangibles difíciles de medir, pero reales (Deigh et al., 2016; Su & Sauerwald, 2018), como la mejora de la relaciones con los *stakeholders* (Slack et al., 2015; Yang et al., 2015), y la capacidad para innovar (Porter & Kramer, 2011).

Como resultado, las empresas no sólo deben atender a criterios económicos, sino que deben establecer un modelo de negocio donde se considere el desempeño social, es decir, las empresas deben integrar en su estrategia el compromiso social (Deight et al., 2016; Porter & Kramer, 2002; Yin & Jamali, 2016).

## **1.2. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA EN LA ORIENTACIÓN DE LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA**

La academia ha definido la identidad corporativa como las características esenciales que definen a la organización (Pérez & Del-Bosque, 2012). Las empresas con una orientación hacia lo social se presentan como agentes sociales que contribuyen al desarrollo sostenible de la sociedad (Pérez & Del-Bosque, 2012).

Parte de la literatura que estudia la identidad de la empresa orientada hacia lo social señala que la misma se forma a partir de la integración de valores éticos en la misión y la visión de la compañía orientados hacia la comunidad (Arent & Brettel, 2010). Otra parte de estos estudios señala que la identidad de la empresa orientada hacia lo social está basada exclusivamente en el comportamiento social de la empresa (Karaosmanoglu et al., 2016). Una tercera rama de investigación considera que se requieren ambos elementos, es decir, tanto la integración en su identidad corporativa de lo social como las actuaciones que muestran dicha orientación (Pérez & Del Bosque, 2012).

### **1.2.1. LOS VALORES EMPRESARIALES Y SU INSTITUCIONALIZACIÓN**

Los valores son el conjunto de creencias y principios, es decir, aquello que se considera ético, moral o justo, aquello que es esperado por los grupos e individuos que forman parte de una comunidad (Ingham & Harvard, 2017; Joyner & Payne, 2002). El conjunto de valores compartidos, formas de pensar y actuar entre grupos dentro de la

organización se denomina cultura organizacional (Ingham & Harvard, 2017; Joyner & Payne, 2002). Los valores orientan los modos de hacer (Andersen, 2017), los pensamientos y características que definen a la empresa, lo que constituye su propia identidad (Pérez & Del Bosque, 2012). Estos valores éticos de la organización se acomodan en los diversos departamentos (Aguilera et al., 2007; Andersen, 2017), creando subculturas que deben corresponderse con la cultura organizacional de la entidad (Andersen, 2017).

La institucionalización de estos valores forma parte de la identidad de la empresa (Pérez & Del-Bosque, 2012). Esta institucionalización puede ser explícita o implícita (Singhapakdi & Vitell, 2007). Mediante una institucionalización implícita los valores son conocidos por los miembros de la organización, sin que los mismos se encuentren formalmente expresados o materializados (Singhapakdi & Vitell, 2007). Ejemplo de una institucionalización implícita sería el seguimiento dentro de la organización de los modos de hacer del que tenga el liderazgo ético (Chakrabarty & Bass, 2014; Lee et al., 2018; Vitell & Singhapakdi, 2008). Mediante la institucionalización explícita se expresan y materializan formalmente los valores organizacionales (Singhapakdi & Vitell, 2007). Ejemplos de esta formalización podrían ser declaraciones de misión y visión, códigos de conducta, manuales de procedimientos y materiales de formación ética (Chakrabarty & Bass, 2014; Vitell & Singhapakdi, 2008). Respecto al desempeño social, estas herramientas de institucionalización de la ética permiten la delimitación de las prácticas que muestran los valores sociales en la compañía (Pérez & Del-Bosque, 2012).

Por un lado, la misión desde la perspectiva social recoge las necesidades y expectativas sociales de los grupos de interés (Ingham & Harvard, 2017). La visión en cuanto a su aspecto social recoge el deseo futuro de la empresa de contribuir a objetivos sociales y ambientales (Ingham & Harvard, 2017), es decir, refleja la sensibilidad de la organización respecto a cuestiones sociales y ambientales (Pérez & Del Bosque, 2012). Por lo que ambas declaraciones tienen como finalidad servir de referencia en la formulación de planes y la implementación de programas sociales en la empresa (Ingham & Harvard 2017).

Por otro lado, los códigos éticos deben recoger principios adecuados al contexto y conformes a las expectativas sociales (Huimin & Ryan, 2011), fomentar conductas



responsables en los miembros de la organización e impulsar la filantropía corporativa (Lee et al., 2018; Valentine & Fleischman, 2008).

No obstante, el establecimiento de valores sociales y su institucionalización no garantiza que las compañías lleven a cabo prácticas sociales (Ehrenhard & Fiorito, 2018). Es necesario que ese marco establecido tenga su expresión en un comportamiento social responsable (Pérez & Del-Bosque, 2012).

### **1.2.2. EL COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE EN LAS EMPRESAS**

La identidad social no consiste sólo en la materialización escrita de los valores organizacionales, sino que requiere del desarrollo de otros mecanismos que permitan que la filantropía corporativa sea desarrollada a través de actuaciones concretas (Brunton et al., 2017; Pérez & Del-Bosque, 2012).

El desarrollo de una orientación social de la identidad empresarial a través de la filantropía es una estrategia de la compañía que requiere la coherencia entre el mensaje que se comunica y la práctica empresarial (Brunton et al., 2017; Gómez-Carrasco et al., 2016; Karaosmanoglu et al., 2016). Desde una perspectiva centrada en las actividades de la empresa, se estudia que los valores deben estar presentes en el desarrollo de procesos organizativos (Ali & Jung, 2017; Muller & Whiteman, 2016) e impulsar un comportamiento responsable en los miembros de la organización (Andersen, 2017; Ingham & Harvard, 2017). Desde un punto de vista externo, la empresa a través de distintos comportamientos se presenta como una entidad socialmente responsable frente a sus *stakeholders*.

Una parte de estudios se centran en la comunicación visual o verbal. En el primer caso, se ha estudiado que los símbolos, la marca y los eslóganes conforman la imagen de la empresa y/o producto y ayudan a construir su identidad (Berger & Heath, 2007). En el segundo caso, se analiza la creación de identidad social a través de la comunicación realizada mediante la publicidad u otros canales de comunicación verbales de la compañía (Mohammed et al., 2016; Shaefer et al., 2019).

Otra parte de estudios se centran en cómo el comportamiento socialmente responsable transmite la identidad corporativa. Esta literatura afirma que el desempeño social es el elemento más importante que revela la orientación social de la identidad porque los *stakeholders* juzgan a la compañía por sus acciones (Pérez & Del-Bosque, 2012).

Concretamente, se afirma que la filantropía corporativa permite a la empresa ser percibida por los *stakeholders* como un agente social (Cantrell et al., 2015). En este sentido, la filantropía corporativa revelaría la postura social o identidad social de la empresa (Karaosmanoglu et al., 2016; Pérez & Del-Bosque, 2012).

Algunos de estos trabajos han observado la respuesta de los *stakeholders* frente a estas políticas. Primero, han hallado factores que determinan si la empresa es percibida como una entidad con una orientación social, tales como la coherencia de las prácticas con las características y actividad principal de la empresa, la orientación a largo plazo de las estrategias sociales y la motivación de la empresa. Segundo, han analizado la respuesta y cambios en el comportamiento de los grupos de interés frente a las actuaciones sociales desarrolladas (Raub, 2017; Schaefer et al., 2019).

### **1.3. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

La filantropía corporativa que recoge el compromiso social de las empresas con la comunidad ha pasado de ser una actividad voluntaria desvinculada del resto de actuaciones de la empresa a ser una actividad integrada junto al resto de estrategias empresariales (Deigh et al., 2016), de modo que las empresas integran su compromiso con la comunidad en la estrategia de negocio (Deigh et al., 2016; Liket & Maas, 2016).

La consideración de la filantropía corporativa ha experimentado una evolución. En un principio, algunas empresas destinaban pocos recursos en este área, desarrollaban actividades con poco impacto social, desconectadas del resto de las áreas del negocio, y no evaluaban la efectividad de las acciones (Gautier & Pache, 2015; Liket & Simaens, 2015; Porter & Kramer, 2002). En estas empresas, la filantropía seguía siendo una acción esporádica y discrecional, sujeta a las preferencias de los directivos de las entidades (Deigh et al., 2016). Sin embargo, esta consideración ha evolucionado hacia un enfoque más estratégico, integrándose junto a otras políticas en el núcleo del negocio.

La literatura señala que la integración de la filantropía en el núcleo del negocio requiere, en primer lugar, la aplicación de un enfoque holístico. La organización debe adoptar una posición que integre en el desarrollo de la actividad empresarial tanto aspectos económicos como ambientales y sociales (Vveinhardt & Zigmantaite, 2015),

entendiendo que las áreas de la RSC están relacionadas entre sí. Las actuaciones sociales no son posibles si la empresa no protege los entornos naturales (Venkatraman & Nayak, 2015) y, a su vez, el desempeño financiero se relaciona y depende del desempeño en los aspectos sociales y medioambientales (Seles et al., 2019; Wang et al., 2019).

Asimismo, en segundo lugar, la incorporación de los compromisos sociales requiere tomar un horizonte temporal a largo plazo (Dare, 2016). En este contexto, la filantropía corporativa no consiste en la realización de actividades sociales esporádicas (Porter & Kramer, 2002), sino que se requiere una postura ética a largo plazo que promueva la honestidad, el respeto y el compromiso hacia los grupos de interés (O’Riordan & Fairbrass, 2014). Por otro lado, la generación de valor posiblemente se produzca a largo plazo, es decir, la filantropía puede ser un coste a corto plazo, pero a largo plazo puede generar beneficios indirectos (Gautier & Pache, 2015; Gómez-Carrasco et al., 2016). En este sentido, la filantropía estratégica se diferencia del patrocinio que busca la obtención de beneficios a corto plazo, normalmente relacionados con la mejora y promoción de la imagen empresarial y con el ahorro impositivo (Gautier & Pache, 2015; Godfrey, 2005).

En tercer lugar, invita a seguir una postura proactiva. Por un lado, esta postura requiere establecer procesos de observación para detectar las necesidades sociales presentes, evitar daños futuros e implementar acciones sociales que generen oportunidad para el negocio (Groza et al., 2011). Por otro lado, trata de provocar reacciones positivas a los *stakeholders* y no simplemente atenuar un daño causado anteriormente a los mismos con alguna práctica empresarial (Groza et al., 2011; Su & Sauerwald, 2018). Las empresas deben tener en cuenta las expectativas de sus *stakeholders*, lo que hará que desarrollen estrategias de filantropía más adecuadas (Al-Tabbaa et al., 2014) y determinará el impacto social de la filantropía en la sociedad y en la empresa (Gómez-Carrasco et al., 2016).

La satisfacción de las necesidades de los grupos de interés no es siempre fácil de conseguir. Primero, porque los intereses de cada grupo son diferentes y los *stakeholders* no valoran de igual forma cada acción social y, segundo, los grupos de interés son sensibles a cualquier incongruencia (Al-Tabbaa et al., 2014). Para evitar estos problemas la literatura señala como posibles soluciones la participación de los grupos de interés (Brunton et al., 2017; Park & Lee, 2017) a través de la inclusión de estos grupos en la toma de decisiones sociales y su colaboración en la ejecución de estas

políticas (Raub, 2017). Otros estudios consideran la coherencia como requisito necesario para la elección correcta de las prácticas de filantropía, es decir, que exista un vínculo entre las características de las actividades de filantropía y la experiencia de la empresa (Cho et al., 2017). Los estudios definen coherencia en un sentido amplio como el vínculo entre la causa social y el producto, las actividades de la empresa, la marca o la imagen de la compañía (Cho et al., 2017; Yang et al., 2015).

En cuarto lugar, algunos estudios expresan que la organización debe desarrollar todas sus capacidades para ejecutar la filantropía corporativa, tales como las financieras, las de gestión, las de recogida y análisis de información, su presencia en comunidades locales con diversas políticas económicas y sociales, etc., que puede facilitar la cooperación en materia social con otras organizaciones (Porter & Kramer, 2002).

Por otra parte, se considera fundamental atender al contexto en el que se desarrollan las prácticas de filantropía corporativa (Vveinhardt & Zygmantaite, 2015). Los aspectos culturales ayudan a delimitar las demandas y requerimientos a las empresas (Goby & Nickerson, 2016; Maon et al., 2017; Vveinhardt & Zygmantaite, 2015). En este sentido se observan diferencias en las acciones sociales desarrolladas en cada comunidad atendiendo a factores como la religión, los valores o las tradiciones (Goby & Nickerson, 2016; Maon et al., 2017). Además se debe atender a factores del contexto económico, legal y organizativo que inciden en la realización y el impacto de las prácticas de filantropía (Gautier & Pache, 2015; Goby & Nickerson, 2016; Maon et al., 2017).

Finalmente, la investigaciones sobre filantropía corporativa desde un punto de vista estratégico, afirman que la filantropía empresarial debe ir más allá de la mera contribución económica e involucrar las distintas estructuras organizativas, las actividades de planificación y los mecanismos de control (Ballou et al., 2012; Brammer et al., 2006; Gautier & Pache, 2015). Esta integración de la filantropía en la gestión de la organización es lo que la literatura actual ha denominado filantropía estructurada o articulada (Iatridis, 2015), que incluye el desarrollo de estructuras organizativas para el desempeño de la filantropía corporativa, la creación y formulación de la estrategias, y la evaluación de la actividad social (Liket & Maas, 2016; Marquis & Lee, 2013). En este sentido, la integración del desempeño social requeriría el estudio de las estrategias, operaciones y rutinas en la empresa (Gusmerotti et al., 2019).

## **2. EL MARCO TEÓRICO APLICABLE AL ESTUDIO DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA**

La ética empresarial justifica las acciones sociales desde dos puntos de vista básicos. En el primero de ellos, la filantropía corporativa es la consecuencia de la existencia de fallos en el mercado. La filantropía corporativa busca el beneficio de la sociedad, porque se están compensando actuaciones a las que la sociedad no puede responder, pero que le han afectado, aunque ello suponga una merma en el rendimiento económico de la empresa. En cierto modo puede oponerse al beneficio empresarial y la eficiencia económica (Zerbini, 2017). El segundo punto de vista sugiere que la empresa implementa la filantropía corporativa para su propio bien (Zerbini, 2017). Desde esta perspectiva se entiende la filantropía corporativa como un elemento en las relaciones de intercambio entre la empresa y la sociedad. La empresa puede generar valor económico fomentando el bienestar de sociedad (Porter & Kramer, 2002). Esta segunda perspectiva supone que la filantropía corporativa se considera desde un punto de vista estratégico con una visión más amplia que la de la obtención de un resultado.

Desde la primera perspectiva las teorías aplicables serían la teoría de la agencia, la teoría de la administración, la teoría institucional y la teoría de la legitimación. Desde la segunda perspectiva, los marcos teóricos aplicables serían principalmente la teoría de los *stakeholders*, también basada en ésta, la teoría de la identidad social, la teoría de los recursos y capacidades y, finalmente, la teoría de la señalización.

Aunque hay un amplio número de teorías que sustentan la investigación sobre filantropía corporativa, nos vamos a centrar en las más ampliamente utilizadas y las que se aplican en el desarrollo de la parte empírica de este trabajo.

### **2.1. LAS TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA FILANTROPÍA NO INTEGRADA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

#### **2.1.1. LA TEORÍA DE LA AGENCIA**

La teoría de la agencia surge en los años 70 como marco para abordar la relación conflictiva entre principal y agente (Wang & Coffey, 1992). Fue aplicada al ámbito de la empresa argumentando que la separación de la propiedad y el control permite a la

dirección buscar intereses propios, adoptar diferentes actitudes hacia el riesgo provocando conflictos entre los propietarios (principal) y los directores (agentes) (Wang & Coffey, 1992). Desde su formulación por Jensen y Meckling en 1976 esta teoría ha predominado en los trabajos de ciencias sociales y de la organización (Aßländer et al., 2016) y se emplea especialmente para explicar las relaciones entre directivos y accionistas.

Esta teoría postula que los intereses de los principales (en este caso, los accionistas o propietarios) y los agentes (en este caso, los directivos que toman decisiones sobre la filantropía corporativa) son conflictivos y opuestos (Amran et al., 2007; Wang & Coffey, 1992). Esta situación es inevitable, ya que, el propietario necesariamente delega en el director general para que este administre las operaciones empresariales, surgiendo una situación compleja, ya que, ambas partes tienen intereses contradictorios y tratan de maximizar su utilidad (Wang & Coffey, 1992; Werbel & Carter, 2002). Los inversores tratan de maximizar la rentabilidad de su inversión mientras que los directivos buscan otro tipo de beneficios personales (Wang & Coffey, 1992).

La teoría de la agencia gira en torno al principio de maximización del beneficio empresarial (Amran et al., 2007; Seifert et al., 2003) y, asume que el agente establece objetivos propios en busca de generar beneficios a corto plazo, al que, en ocasiones, se vinculan sus incentivos, mientras que el principal busca un beneficio sostenido a largo plazo (Aßländer et al., 2016; Godos-Diez et al., 2011). En cuanto a la actividad de filantropía, los directivos que hacen aportaciones a causas sociales en lugar de invertir esos flujos de efectivo o de devolverlos a los accionistas, si eso no responde a la intencionalidad de los inversores, generan un problema de agencia (Jensen, 1986). Esta perspectiva de estudio fue acuñada en los años 70.

Desde esta perspectiva, la filantropía corporativa sería una salida alternativa de estos resultados empresariales positivos que no benefician al propietario. Las empresas pueden destinar los beneficios a la reinversión o a la retribución de los accionistas. Por tanto, la filantropía corporativa no produce mayores ingresos esperados o menores costes que el de llevar a cabo estas actividades, por el contrario supone una desviación de los recursos corporativos (Masulis & Reza, 2015). Los directivos de la empresa al realizar actividades de filantropía actuarían descuidando el principio de maximización de la riqueza de los accionistas (Iatridis, 2015)

Otra perspectiva de estudio se centra en las causas que llevan a los directivos a dedicar recursos de la empresa a la filantropía. Se establece que la intencionalidad es la de obtener beneficios personales, ya sean estos morales (Werbel & Cartel, 2002), como materializar sus valores y un liderazgo ético, o intereses de otro tipo, tales como el reconocimiento del sector, la visibilidad, la mejora de su imagen o la obtención del apoyo de determinados grupos sociales (Brown et al., 2006; Su & Sauerwald, 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, la posibilidad de que la empresa desarrollase actividades de filantropía dependería de dos premisas. La primera es que la empresa tuviera recursos disponibles para invertir y los destinara a causas sociales (Iatridis, 2015; Seifert et al., 2003); y la segunda, es que los directivos tuvieran capacidad para realizar sus propias preferencias (Jensen & Meckling, 1976). Lo anterior pone de relieve que el apoyo a causas sociales desde la empresa está relacionado positivamente con las preferencias de la dirección general y negativamente con un gobierno corporativo fuerte que establezca barreras que impidan que los miembros de la dirección busquen beneficios privados (Iatridis, 2015; Masulis & Reza, 2015).

Además, los teóricos de la agencia señalan que la filantropía corporativa se produce en un contexto de asimetría de información a favor de los directivos y en contra de los accionistas (Iatridis, 2015; Zerbini, 2017). Los propietarios desconocen los motivos que llevan a la dirección a realizar actividades sociales, ya que la filantropía puede fomentar una administración social responsable o puede atender a los intereses personales de la dirección (Su & Sauerwald, 2018). En este contexto de asimetría de información es más probable que el directivo pueda hacer prevalecer sus preferencias individuales (Amran et al., 2007).

Para evitar esta situación se establecen contratos entre los accionistas y los directivos, con el fin de alinear sus intereses fijando objetivos, especificando los derechos de cada uno de ellos, estableciendo los criterios de evaluación de resultados, etc. (Fama & Jensen, 1983). No obstante, estos contratos son limitados porque no contemplan todas las actuaciones y situaciones posibles a las que se enfrenta el agente/directivo en sus operaciones diarias. Por lo que, además, la empresa debe establecer mecanismos de supervisión y control que reduzcan las posibilidades de manipulación o uso indebido de los recursos de la empresa o de los beneficios de los accionistas (Iatridis, 2015; Zerbini, 2017). Los mecanismos de gobierno corporativo que se ponen en funcionamiento para controlar a los directivos pueden ser incluir propietarios en la dirección, incluir en el

consejo de administración directores independientes, establecer sistemas de compensación a los directivos, entre otros (Bartkus et al., 2002). En resumen, si los directores no participan en los beneficios empresariales o no están estrechamente controlados por los accionistas o el consejo de administración, es probable que busquen beneficios propios (Wang & Coffey, 1992). No obstante, estos mecanismos no son siempre efectivos por la dificultad de supervisar algunas acciones específicas de la dirección (Eisenhardt, 1989).

El empleo de estos mecanismos genera unos costes, denominados costes de agencia, que serían todos aquellos costes en los que incurre la empresa para alinear los intereses del agente y el principal (Jensen & Meckling, 1976). Jensen y Meckling (1976) definen los costes de agencia como la suma de los gastos de supervisión o control por parte del principal, los costes de garantía y la pérdida residual. Los primeros hacen referencia a los mecanismos de gobierno implementados que limitan la discrecionalidad de los directivos. Los costes de garantía hacen referencia a aquellos destinados a modificar el comportamiento del director y garantizar que no actúe en contra de los intereses de la propiedad. Mientras que la pérdida residual es la soportada por el principal por el hecho de que no fue él quien tomó la decisión y por tanto, es posible que se produzca una pérdida en la riqueza al tomar decisiones que él en su lugar no hubiera tomado. En ocasiones estos costes son tan altos que obligan a los accionistas a tolerar la sobreinversión en filantropía corporativa (Boatsman & Gupta, 1996; Amran et al., 2007).

Esta teoría se basa en una imagen negativa del comportamiento humano. Supone que en las relaciones, los actores implicados sólo buscan maximizar su utilidad y están dispuestos a engañar a la otra parte para alcanzar sus objetivos, por lo que esta postura es bastante simplista y extrema (Aßländer et al., 2016). Por tanto, se ha criticado por suponer una perspectiva sesgada y radical del comportamiento de la dirección y las relaciones organizacionales. En este sentido, se han desarrollado otras teorías como la de administración que pretenden superar la explicación de que el comportamiento de los directivos está motivado exclusivamente por intereses oportunistas (Godos-Diez et al., 2011).



### 2.1.2. LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN O STEWARDSHIP

A principios de los años 90 surge la teoría de la administración en el ámbito de la sociología y la psicología (Donaldson, 1990; Donaldson & Davis, 1991). Esta teoría surge para intentar solventar algunas de las limitaciones de la teoría de la agencia. Supera la visión estrecha que considera que la separación de propiedad y control entre principal y agente provoca conflictos, que la relación entre ambos está basada en la autoridad, que los directivos sólo persiguen objetivos personales y que ignoran las interrelaciones interpersonales entre los *stakeholders* (Abländer et al., 2016).

Así, a diferencia de la teoría de la agencia la relación entre el administrador/directivo y el agente/propietario está basada, más que en una relación de poder, en una relación de respeto mutuo y confianza (Davis et al., 1997). Además, la teoría de la administración propone que los directivos no sólo actúan para maximizar su utilidad, sino que también buscan el reconocimiento, la satisfacción ante la obtención de resultados satisfactorios, el respeto por la autoridad, la ética profesional (Muth & Donaldson, 1998), la creación de valor y la atención a demandas sociales y ambientales (Abländer et al., 2016). Mientras que en la teoría de la agencia el principio sobre el que descansa el argumento es el de maximización del beneficio, en la teoría de la administración los beneficios monetarios son menos importantes, porque los administradores están motivados intrínsecamente, es decir, persiguen intereses morales y de auto-realización e incluso se propone que los mismos están fuertemente identificados con la organización (Abländer et al., 2016). Los directivos son buenos administradores cuando trabajan motivados por factores extrínsecos y psicológicos como los ingresos, las condiciones de trabajo, el estatus, la identificación con la empresa, el ambiente de trabajo, entre otros (Godos-Diez et al., 2011).

Por tanto, desde la teoría de la administración los intereses propios de los administradores no son contradictorios a los intereses de los accionistas o propietarios. El administrador y el administrado están interesados en servir a los intereses de la empresa. El “*steward*” o directivo pretende ser un buen administrador de la empresa y gestionar adecuadamente los recursos de la misma (Barney & Hesterly, 2008) desarrollando una administración basada en la búsqueda de resultados organizacionales, la auto-realización, asunción de responsabilidades y reconocimiento personal (Donaldson, 2008; Donaldson & Davis 1991). Los directivos observan como un éxito

personal que la empresa mejore sus resultados y las políticas empresariales se orientan más a largo plazo buscando beneficios más sostenidos.

En relación a lo anterior, es más frecuente que la dirección intente atender las demandas de distintos grupos de interés intentando maximizar el desempeño de la organización a largo plazo (Godos-Diez et al., 2011). Así, la teoría de la administración también sostiene que los agentes y los principales no sólo actúan en interés de la organización, sino que también es más probable que respeten los intereses de los grupos de interés internos y externos (Abländer et al., 2016).

En cuanto a las iniciativas de RSC no son eficientes para la empresa, pero tampoco están motivadas por la búsqueda de beneficios propios por parte de los directivos (Zerbini, 2017). La filantropía corporativa sería una actividad que responde a la moralidad de los directivos y a su deseo de realizar una administración ética de la empresa. De esta forma, estos directivos tienen la firme creencia de que las empresas tienen responsabilidades hacia la sociedad, más allá de la mera obtención de beneficios (Wulfson, 2001). Los directivos llevan a cabo actividades de filantropía corporativa considerando a todos los grupos de interés del negocio (Wulfson, 2001).

Por tanto, no se requiere controlar la discrecionalidad de la dirección, pero no se pierde la utilidad de los mecanismos de supervisión y control que permiten desarrollar una gestión compleja y permitir a los directivos maximizar los beneficios (Muth & Donaldson, 1998). Así, por ejemplo, se pone de manifiesto la relevancia de instrumentos como los incentivos monetarios, las primas o las opciones de compra de acciones para motivar al directivo. También mecanismos como la diversidad en el consejo de administración que implica conocimientos, actitudes más variadas, conocimientos especializados, un mayor compromiso con la empresa y una mayor atención a diferentes grupos de interés. En definitiva, tales mecanismos deben orientarse a una mejor gestión, sin limitar la discrecionalidad de los gerentes. De lo contrario, tendrían un efecto negativo en la motivación, llevarían a la frustración y, en última instancia, disminuirían el compromiso de los directivos con la empresa (Abländer et al., 2016).

Para resumir, como se presenta en la tabla 10, las diferencias entre las teorías de la agencia y de la administración pueden explicarse por factores de autonomía, motivación, identificación relaciones de autoridad, orientación a los *stakeholders* y orientación temporal de los directivos.

Tabla 10. Comparación entre la teoría de la agencia y la teoría de la administración

|                                       | <b>Teoría de la agencia</b>   | <b>Teoría de la administración</b>  |
|---------------------------------------|---|---|
| Autonomía                             | El agente tiende a estar controlado por el principal; el control y los incentivos evitan el comportamiento oportunista.   | El administrador actúa autónomamente en interés del principal; no se puede limitar su autonomía.  |
| Motivación                            | El agente sigue motivaciones extrínsecas. Su cumplimiento se debe a incentivos monetarios y una supervisión estricta.   | El administrador está motivado intrínsecamente y se entiende a sí mismo como un representante del principal.                                    |
| Identificación                        | Débil identificación con la organización. Los agentes persiguen objetivos personales, los cuales no están necesariamente alineados con los intereses del principal. | Fuerte identificación con la organización. El administrador está comprometido con los objetivos organizacionales.                               |
| Autoridad                             | La autoridad del principal está basada en relaciones formales de poder y la potestad de rescindir el contrato.  | La autoridad del principal está basada en el sentido de lealtad y mutuo entendimiento del administrador.  |
| Orientación a los <i>stakeholders</i> | Los agentes persiguen su propio interés, que se alinea con los intereses de los accionistas, debido a los sistemas de recompensa y control.                         | El comportamiento de los agentes se adhiere a estándares éticos y se dirige a beneficiar al conjunto de grupos de interés.                      |
| Orientación a corto o a largo plazo   | El comportamiento oportunista podría ocurrir en cualquier momento.  | A lo largo del tiempo, la confianza y el entendimiento mutuo se desarrollan, facilitando la colaboración entre el principal y el administrador. |

Fuente: Abländer et al. (2016: 668).

No obstante, pese a superar algunas de las limitaciones de la teoría de la agencia, la teoría de la administración sigue centrándose en la relación entre el principal-agente obviando importantes factores que condicionan el comportamiento empresarial e influyen en las iniciativas sociales de la organización.

### 2.1.3. LA TEORÍA INSTITUCIONAL

La teoría institucional gira en torno a las instituciones y su efecto en el desarrollo social y económico. La teoría institucional predice el impacto sobre los agentes sociales y económicos de factores situados a nivel institucional tales como las normas y creencias del sistema, el desarrollo económico y otros factores a nivel regional o nacional (Maas & Liket, 2011). Esta teoría es aplicada en el ámbito académico de la sociología, las

ciencias empresariales, la economía y la política (Gutiérrez-Rincón & Salas-Páramo, 2015).

En el ámbito de las ciencias económicas y empresariales, su origen se sitúa en los años 50 y se centra en entender las organizaciones como instituciones con significado, valor y legitimidad. Pero, en los años 70 y 80 esta teoría resurge con el nombre de “nuevo institucionalismo” que se centra en el papel de las instituciones y su influencia en el comportamiento empresarial, la similitud entre organizaciones y la adaptación de las empresas a su entorno específico (Gutiérrez-Rincón & Salas-Páramo, 2015).

El nuevo institucionalismo postula que las organizaciones se ven influenciadas por las presiones que reciben de su entorno institucional, haciendo que las entidades adapten su comportamiento, procesos y estructuras, afectando a su actividad económica (Ortas et al., 2019; Sened, 2000; Shahid et al., 2019). Esta teoría señala que las organizaciones sufrirían un proceso de homogeneización como consecuencia de que todas las empresas deben adaptarse a las instituciones (Qiao & Wu, 2019).

Las instituciones son el conjunto de normas de la sociedad que limitan la interacción humana (North, 1990). Las instituciones son necesarias para proteger los derechos de estos agentes económicos (North, 1990) y, su ausencia o el mal funcionamiento de las mismas impiden o crean barreras a la actividad económica (Aracil, 2019).

Según Scott (2008) las instituciones están constituidas por tres pilares básicos, el regulador, el normativo y el cognitivo. El regulador reside en el sistema político y legal con poder sancionador, que establece normas formales y coercitivas. Las organizaciones deben cumplir con el entorno institucional para evitar sanciones. El segundo pilar, el normativo, está formado por el conjunto de normas morales y culturales que los agentes deben interiorizar y cumplir. Y, finalmente, el cognitivo que consiste en las percepciones públicas sobre la legitimidad organizacional, que rige las relaciones sociales y define la forma de hacer las cosas (Koster et al., 2019; Quiao & Wu, 2019; Scott, 2008). La empresa opera en el mercado al obedecer las leyes y regulaciones, adaptarse a las reglas normativas y comportarse adecuadamente de acuerdo con las percepciones de la comunidad (Quiao & Wu, 2019).

Las instituciones han sido clasificadas en formales e informales. Las instituciones informales estarían compuestas por las normas socialmente aceptadas que conforman las ideologías y la cultura de las sociedades (Shahid et al., 2019). Las empresas, como

cualquier agente económico, van a ver limitadas sus actuaciones por las normas que establece la sociedad. Las instituciones formales estarían formadas por la regulación política y jurídica (North, 1990). Esta segunda vía tiene un mayor efecto sobre los resultados económicos (Sened, 2000).

La teoría institucional explica que la presión de estas instituciones influye en la práctica empresarial. Esta influencia se denomina isomorfismo y puede ser competitivo o institucional. El isomorfismo competitivo se refiere a la burocratización de las empresas que operan en un mismo mercado competitivo (Gutiérrez-Rincón & Salas-Perea, 2015). El isomorfismo institucional está formado por el isomorfismo coercitivo, normativo y mimético. El isomorfismo coercitivo resulta de las presiones ejercidas por grupos o personas que constituyen reglas formales e informales como las leyes o los códigos de conducta y que la empresa debe tener en cuenta en sus operaciones. El isomorfismo normativo resulta de la profesionalización de los responsables de la empresa y cómo estos se enfrentan a los problemas empresariales. El isomorfismo mimético analiza cómo la incertidumbre puede llevar a las empresas a imitar a otras empresas similares (Ortas et al., 2019).

Así, según la teoría institucional, las empresas con su comportamiento no buscan la eficiencia sino sobrevivir y operar en el mercado (Zerbini, 2017). Al adaptarse al entorno institucional, la empresa gana/mantiene su legitimidad, obtiene recursos, tiene estabilidad, y asegura su sostenibilidad en el tiempo (Shahid et al., 2019). Además, la modificación del comportamiento empresarial para adaptarlo a las presiones institucionales puede ayudar a crear las redes sociales, crear capital social y relaciones con la comunidad y la sociedad civil.

Las empresas llevarían a cabo iniciativas sociales y ambientales como respuesta a su entorno institucional que refleja expectativas sobre el comportamiento de la organización (Zerbini, 2017). En este sentido, la filantropía corporativa no es una actividad que responda a los intereses de la empresa sino que pretende atender las presiones que recibe del entorno (Campbell, 2007; Galaskiewicz, 1997).

Empíricamente se ha demostrado que los elementos institucionales fomentan el comportamiento socialmente responsable de las empresas. Por ejemplo, las empresas son más propensas a llevar a cabo prácticas de filantropía cuando las del sector divulgan información sobre desempeño social, cuando la RSC forma parte de los planes de estudio de las escuelas de negocios, o cuando la empresa es miembro de asociaciones

que promueven un comportamiento socialmente responsable (Campbell, 2007). Las donaciones podrían ser un medio que usa la dirección para comunicar responsabilidad a otros (Galaskiewicz, 1997). Por ejemplo, las empresas donan más a las causas relacionadas con el fomento del arte cuando la comunidad local está interesada en estos temas. El gobierno local es otro factor institucional que puede ejercer cierta presión sobre las empresas para que desarrollen actividades de filantropía (Liu et al., 2017). Además, se ha demostrado que la actividad de filantropía corporativa está influenciada por la regulación, principalmente fiscal.

No obstante, la teoría institucional no explica la relación entre filantropía corporativa y desempeño organizacional. La filantropía corporativa sólo sería una actividad que las empresas se ven obligadas a realizar, dadas las presiones del entorno. Lo que constituye una limitación importante para explicar los resultados de la filantropía corporativa (Baron 2001; Siegel & Vitaliano, 2007; Zerbini, 2017). Así, es conveniente analizar otras teorías que han aceptado el supuesto de que las empresas son compensadas cuando equilibran el bienestar social y el rendimiento de la empresa (Zerbini, 2017).

#### **2.1.4. LA TEORÍA DE LA LEGITIMIDAD**

Esta teoría tiene su origen en el campo de la economía política (Di Tullio et al., 2019). Parte de la idea de que la sociedad, la política y la economía son inseparables (Di Tullio et al., 2019). Las organizaciones no operan de forma aislada sino dentro de una comunidad con un sistema de normas (Bradly & Nathan, 2020).

La teoría de la legitimación está basada en la teoría institucional (Zyznarska-Dworczak, 2018). Desde la teoría institucional, se explicaría que la empresa actuase conforme con los valores establecidos por las instituciones para obtener legitimidad política, social o comercial (Chelli et al., 2014). Los directivos cumplirían con el conjunto de normas institucionales y normas reconocidas por las instituciones sociales, asegurando así su supervivencia (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).

La teoría de la legitimación postula que las organizaciones desarrollan su actividad de conformidad con lo deseado y esperado por la comunidad, actuando conforme a estas expectativas como si de un sistema de normas se tratase (Zyznarska-Dworczak, 2018). Entre la organización y la comunidad se establece así un “contrato social” que obliga a la empresa a comportarse conforme al conjunto de valores sociales y beneficiando a los

grupos de los cuales deriva su poder (Shoker & Sethi, 1974). A cambio de este cumplimiento se permite a la empresa operar en el mercado obteniendo la denominada “licencia social” (Brandly & Nathan, 2020) y obtener los recursos necesarios para desarrollar su actividad (Chelli et al., 2014). Es así que la organización está obligada a cumplir con este contrato social para sobrevivir. Por el contrario, su incumplimiento provocaría la imposición de sanciones sociales a la organización (Zyznarska-Dworczak, 2018). Si las operaciones empresariales y sus efectos no son aceptables socialmente, la entidad perderá su legitimación y se verá impedida a realizar sus operaciones ante la retirada de recursos proporcionados por la sociedad (Becker et al., 2020).

Según esta teoría las organizaciones velan porque la sociedad en general y los grupos de interés en particular observen sus actuaciones como legítimas (Schuman, 1995). Para ello las empresas modifican su comportamiento asegurando que el mismo sea acorde a las expectativas sociales y sea percibido como correcto (Beske et al., 2020). Esta modificación del comportamiento es esencial, ya que, los principios, los valores y las normas sociales evolucionan a lo largo del tiempo. La dirección, si observa un déficit de legitimidad, debe llevar a cabo actividades para recuperarla o corregir aquel comportamiento que provoca este déficit (Mäkela & Näsi, 2010). De esta forma, la legitimidad se entiende como un concepto dinámico que se ajusta a los cambios en las expectativas sociales y sobre el que la empresa puede influir (Mäkela & Näsi, 2010). La teoría de la legitimidad ha sido usada para explicar cómo la empresa adapta su comportamiento al entorno considerando tanto factores humanos, organizacionales e institucionales (Maas & Liket, 2011).

La RSC y su comunicación serían resultados de la interacción de la empresa con su entorno interno y externo en su búsqueda para obtener, mantener su legitimidad o corregir la falta de ella (Jamali et al., 2008; Mäkela & Näsi, 2010; Zyznarska-Dworczak, 2018). Estos estudios concluyen que las organizaciones usarían las distintas actividades de RSC como herramienta para ajustarse a los valores de su entorno y poder operar (Chelli et al., 2014). Esta teoría ha sido aplicada fundamentalmente en la literatura sobre la divulgación de información no financiera. A través de los informes de RSC las empresas intentarían mostrar que el efecto social, ecológico y económico de sus operaciones se ajusta al conjunto de normas y valores de la sociedad (Beske et al., 2020).

Con respecto a la actividad de filantropía corporativa esta teoría no es adecuada para algunos autores que señalan que la filantropía corporativa no se concibe como herramienta de legitimación ya que, una empresa que no lleva a cabo prácticas de filantropía no se considera que no actúe conforme a las normas sociales (Carroll, 1979; 1991). En este sentido, se considera que la filantropía corporativa es la actividad más voluntaria de la empresa que implica una postura proactiva hacia las demandas sociales y no reactiva. Sin embargo, otros estudios observan la filantropía corporativa como herramienta de legitimación, por ejemplo, Liket y Maas (2011) que explican que las empresas desarrollan actividades de filantropía corporativa en determinadas industrias, zonas y según otros factores organizacionales, como el tamaño de la empresa para mantener la legitimidad en su entorno.

## **2.2. LAS TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA INTEGRADA EN EL ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

### **2.2.1. LA TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS O *STAKEHOLDERS***

La teoría de los *stakeholders* surge a mediados de los años 80 como una teoría de gestión empresarial que postula que las empresas han de tener en cuenta los diversos grupos de interés que afectan y se ven afectados por la actividad empresarial (Freeman, 1984). La premisa básica de esta teoría es que los directivos deben gestionar los objetivos empresariales conciliándolos con las demandas y expectativas de grupos de interés, tales como los consumidores, los suministradores o proveedores, la comunidad local, los reguladores, el medioambiente y el público en general (Madsen & Rodgers, 2015; Yasser et al., 2017). La teoría de los *stakeholders* tiene la finalidad de entender cómo las empresas deben atender las demandas de los grupos de interés para poder así seguir operando y lograr sus objetivos (McKnight & Linnenluecke, 2016; Wood, 1991). Aquellos individuos o grupos con derechos que deben ser respetados o pueden ser vulnerados por la empresa (Yasser et al., 2017). También aquellos grupos de interés cuyas relaciones con la empresa pueden afectar a su desempeño social, ambiental y económico, a los que la empresa debería tener en cuenta y atender (Freeman, 1984; Wood, 1991).



Este concepto incluiría a todos los individuos o grupos con los que interactúa, por lo que se hace necesario identificar a los *stakeholders* (Brammer & Millington, 2003). Siguiendo los criterios de legitimidad y poder, los *stakeholders* han sido clasificados en primarios o principales y secundarios. Los primarios son aquellos grupos que poseen un derecho legal o moral, es decir, tienen legitimidad frente a la empresa. Los grupos de interés secundarios son aquellos definidos en sentido amplio y hacen referencia a los *stakeholders* que afectan a la empresa pese a no tener ningún derecho legitimado, es decir, tienen poder frente a la empresa. Además, teniendo en cuenta si los *stakeholders* poseen uno o varios de los tres criterios definidos (poder, legitimidad y urgencia) se distingue entre *stakeholder* definitivos, expectantes e inactivos o latentes.

Una vez identificados y priorizados los grupos de interés se debe determinar que quieren estos grupos (Brammer & Millington, 2003). En este sentido, las distintas presiones y expectativas de los *stakeholders* determinan el comportamiento empresarial. La teoría de los *stakeholders* pone de relieve la necesidad de emplear recursos y tiempo para atender los intereses de los grupos de interés (Riordan & Fairbrass, 2014; Sasse & Thranhan, 2007). Esta necesidad viene explicada tanto por la búsqueda de rendimiento empresarial como por la obligación moral que tiene la empresa frente a los distintos grupos de interés (Lopez de Pedro & Rimbau-Gilabert, 2012; McKnight & Linnenluecke, 2016). Los trabajos realizados concluyen que las soluciones éticas que respetan los intereses de los *stakeholders* son más eficientes que el comportamiento oportunista, ya que, las empresas obtienen activos intangibles como la confianza y la cooperación de sus grupos de interés lo que les lleva a reducir costes, como los de control o costes de transacción (Zhang et al., 2014). Algunos autores ponen de relieve que las organizaciones no podrían sobrevivir, si no tienen en cuenta el bienestar de todos sus grupos de interés y de la sociedad en la que operan (Post et al., 2002; Wood, 1991).

En relación a lo anterior Carroll (1991) sostiene que la teoría de los *stakeholders* y la RSC se ajustan perfectamente. La RSC atendería las expectativas de los grupos de interés y éstos valorarían y recompensarían a las empresas que llevan a cabo este tipo de prácticas (Madsen & Rodgers, 2015; Zerbini, 2017; Zhang et al., 2014).

La implementación de la RSC ayuda a la empresa a delimitar las demandas legítimas de los accionistas y de los otros *stakeholders* (Cantrell et al., 2015). Las empresas socialmente responsables mejoran su relación con los consumidores, incrementan el

compromiso de los empleados con la organización, fomentan la cooperación de los gobiernos, entre otros beneficios (Madsen & Rodgers, 2015; Wang et al., 2016). Así, la teoría de los *stakeholders* sugiere que éstos forman parte del entorno empresarial y deben ser tenidos en cuenta. La atención a los grupos de interés puede ayudar a las empresas a obtener ingresos y beneficios al tiempo que permite que ellos alcancen sus objetivos (Wang et al., 2016).

Esta teoría, pese a explicar la relación entre la RSC desde un punto de vista estratégico, presenta algunas limitaciones. En primer lugar, no resuelve los posibles conflictos de interés entre los distintos grupos, ni establece límites en cuanto a las responsabilidades que debe asumir la empresa frente a los *stakeholders* (Riordan & Fairbrass, 2014). En segundo lugar, Freeman (1984) asume que la empresa se encuentra en el centro de la relación, por lo que sólo considera los efectos de las relaciones que mantiene la entidad con sus *stakeholders* principales (López de Pedro & Rimbau-Gilabert, 2012). En tercer lugar, ha sido criticada por fijarse como mera guía de la RSC que maximiza el beneficio empresarial (Sasse & Thrahan, 2007).

### **2.2.2. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES O *RESOURCE BASED VIEW***

La teoría de recursos y capacidades probablemente comienza con Edith Penrose (1959) que estudiaba el crecimiento empresarial y sus límites y definió la empresa como un conjunto de recursos (Castelo-Branco & Lima-Rodrigues, 2006; Guerras-Martin & Navas-López, 2015). Esta teoría se sitúa en el campo de estudio de la gestión estratégica y de otras áreas de investigación asociadas a las ciencias empresariales y a la economía (Castelo-Branco & Lima-Rodrigues, 2006; George et al., 2019). Se basa en la idea de que la ventaja competitiva no proviene del entorno externo, sino que se genera internamente en la empresa (Bonfiglioli et al., 2006). El entorno es compartido, lo único que permite obtener una ventaja competitiva es el ámbito interno de la empresa, que la diferencia sustancialmente del resto de empresas competidoras.

Concretamente, la teoría de recursos y capacidades postula que la ventaja competitiva de la empresa proviene de los recursos de la empresa (Georges et al., 2019; Menguc & Ozanne, 2005). La ventaja competitiva se define como una mejor posición de la empresa en el mercado, que le permite obtener un rendimiento superior al que obtienen sus competidores (Guerras-Martin & Navas-López, 2015; Sun et al., 2019). Los

recursos de la empresa son estratégicos en la medida que permiten resultados empresariales y permiten a la empresa situarse en una posición ventajosa en el mercado (Castelo-Brando & Lima-Rodrigues, 2006; Georges et al., 2019).

Para que ello ocurra se deben dar dos premisas básicas según la teoría de recursos y capacidades: la heterogeneidad y la movilidad imperfecta de los recursos. La heterogeneidad de los recursos hace referencia a que las empresas poseen distintos recursos y la movilidad imperfecta hace referencia a que a las empresas les resulta difícil transferir estos recursos entre ellas (Guerras-Martin & Navas-López, 2015). Estas dos premisas están condicionadas a que los recursos sean valiosos, raros, imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles (Barney, 1991). La capacidad de los recursos para generar un rendimiento superior depende de su rareza, la dificultad de imitarlos y sustituirlos y su utilidad para generar oportunidades ambientales y reducir las amenazas (Rehbein & Schuler, 2015). Los recursos son raros cuando son únicos y no son activos sujetos a comercialización (Georges et al., 2019). Los recursos deben ser no reemplazables o sustituibles, es decir, no existen otros recursos que cumplan la misma función (Guerras-Martin & Navas-López, 2015). Finalmente, los recursos son difíciles de imitar cuando los competidores no pueden reproducirlos internamente (Guerras-Martin & Navas-López, 2015). Este tipo de recursos se produce a largo plazo a través de procedimientos especializados propios de la empresa, cuando las acciones para crearlos no son totalmente desconocidas, y cuando son socialmente complejos, tales como, la reputación corporativa o la cultura que constituyen recursos difíciles de copiar a corto plazo (Castelo-Brando & Lima-Rodrigues, 2006).

Por otro lado, la teoría de recursos y capacidades afirma que los recursos confieren ventajas en múltiples áreas de la organización, pese a que estén vinculadas a un área específica (Rehbein & Schuler, 2015). Así, un recurso que genera la ventaja logística también puede generar una ventaja de financiación al reducir los costes de inventario y generar ventajas de comercialización al diferenciar el producto en el mercado frente a sus competidores (Rehbein & Schuler, 2015).

Además, la teoría de recursos y capacidades señala que los recursos no generan ventaja competitiva por sí solos, sino que se requiere una gestión adecuada (Cantrell et al., 2015). Las empresas generan ofertas con valor para un segmento del mercado y obtienen ventajas competitivas en el mismo al gestionar, controlar y manipular eficaz y eficientemente sus recursos (Castelo-Brando & Lima-Rodrigues, 2006; Masud et al.,

2019). En este sentido se habla de capacidades empresariales (Castelo-Branco & Lima-Rodríguez, 2006).

Los recursos han sido definidos como el conjunto de factores, tangibles o intangibles, controlados sobre los que la empresa puede disponer (Georges et al., 2019; Guerras-Martin & Navas-López, 2015). Mientras que la capacidad es la habilidad de una empresa de realizar una actividad concreta usando recursos para cumplir con sus objetivos (Castelo-Branco & Lima-Rodríguez, 2006; Guerra-Martin & Navas-López, 2015).

Dado que el rendimiento empresarial dependerá de los recursos, la teoría de recursos y capacidades requiere determinar y clasificar los recursos empresariales. Para ello se distingue entre recursos tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son aquellos que están identificados en el balance de situación de la empresa y son medidos con criterios contables (Guerras-Martin & Navas-López, 2015). Estos se dividen a su vez en activos físicos y financieros. Los recursos intangibles son aquellos que no tienen existencia física y no se reflejan en la información contable (Guerra & Navas, 2015). Por otra parte, los recursos han sido clasificados en tácitos o socialmente complejos. Los recursos tácitos se basan en los individuos y sus habilidades, es decir, son recursos generados por las habilidades empleadas y la experiencia adquirida a través de la práctica repetida de tareas (Menguc & Ozanne, 2005). Por otro lado, los recursos socialmente complejos se desarrollan cuando los grupos, y no individuos aislados, se coordinan para realizar una acción compleja que de forma individual sería difícil de comprender y realizar (Barney, 1991; Menguc & Ozanne, 2005).

Dado que la posibilidad de que los recursos generen ventajas competitivas depende de las capacidades, éstas también deben ser identificadas en la empresa. Las capacidades culturales están vinculadas a los valores de los miembros de la organización y las capacidades funcionales están vinculadas a la resolución de problemas de carácter técnico o de gestión. Además, cuando alguna de estas capacidades permite a la empresa adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno se habla de capacidades dinámicas (Guerras-Martin & Navas-López, 2015).

Tanto los recursos como las capacidades permiten a la empresa desarrollar e implementar estrategias. Como cada empresa tiene sus recursos y capacidades propias, las estrategias entre ellas diferirán (Castelo-Branco & Lima-Rodríguez, 2006). En este sentido se ha usado la teoría de recursos y capacidades como un modelo formal de

teoría que explica la RSC adoptada estratégicamente. Así, McWilliams y Siegel (2001) usan por primera vez esta teoría para explicar la posibilidad de maximizar el beneficio empresarial a través de las prácticas de RSC (McWilliams et al., 2006). A través de este modelo los directores deben equilibrar los costes y los beneficios que determinan el nivel de recursos a destinar a las actividades de RSC (McWilliams et al., 2006). Además, esta teoría explica que la RSC puede ayudar a las empresas a crear recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y sustituir, que mejoren su posición competitiva en el mercado como la reputación, la cultura organizativa, las habilidades o las actitudes de los empleados (Castelo-Branco & Lima-Rodrigues, 2006; Quiao & Wu, 2019; Sun et al., 2019). Lo que explica que esta teoría también haya sido usada para justificar la relación entre RSC y desempeño financiero (Oh et al., 2016).

Con respecto a la filantropía corporativa, los especialistas en estrategia sostienen que la teoría de recursos y capacidades puede suponer generar recursos difíciles de adquirir tangibles e intangibles, como la mejora de las relaciones con los grupos de interés (Cantrell et al., 2015; Su & Suerwald, 2018). Además, la filantropía corporativa puede ser un recurso valioso en la empresa, puesto que es capaz de generar oportunidades o defenderse contra amenazas, puede ser rara siempre que vaya más allá de dar dinero a causas sociales, son difíciles de imitar y sustituir los procesos y estrategias que permiten su ejecución, así como sus resultados (Cantrell et al., 2015).

Esta teoría también ha sido objeto de críticas en la literatura. En primer lugar, esta teoría no tiene en cuenta el entorno externo. En segundo lugar, se ha criticado la confusión terminológica entre conceptos como recursos, habilidades, capacidades y activos empresariales (Guerras-Martin & Navas-López, 2015; Medida-Muñoz, 1998). En tercer lugar, no menciona el proceso de dirección estratégica como la toma de decisiones sino sólo su contenido (los recursos empresariales); y, finalmente, no justifica cómo se crean nuevos recursos empresariales.

### **2.2.3. LA TEORÍA DE LA SEÑALIZACIÓN**

El origen de la teoría de la señalización puede situarse en el trabajo de Spence (1973) que la aplicó al mercado de trabajo para comprender cómo los trabajadores podrían ofrecer pruebas de su capacidad a los empleadores y cómo estos últimos poseían atributos valorados por los candidatos. Desde entonces ha sido usada en distintos

campos de estudio relacionados con la gestión empresarial (Conelly et al., 2011; Zerbini, 2017). Por ejemplo, con respecto al mercado de capitales, la investigación usa la teoría de la señalización para explicar cómo los directivos comunican información y cómo es valorada por los inversores (Bhattacharya, 1979; Ross, 1977). Desde la década de los 90 se usa en el campo de estudio sobre la ética empresarial (Zerbini, 2017).

La teoría de la señalización sugiere que una empresa reduce las asimetrías de información de los usuarios externos a través de señales de diferentes tipos (Connelly et al., 2011). Así, la entidad, agente o directivos con información privilegiada (emisor), puede emprender acciones que señalen su capacidad para satisfacer las necesidades de otra entidad o parte interesada, que no es posible observar de otro modo (Conelly et al., 2011; Haski-Leventhal & Foot, 2016; Moratis, 2018). La teoría de la señalización utiliza la divulgación de información para comunicar atributos organizativos difícilmente observables que determinan la intencionalidad y conducta de la empresa (Zerbini, 2017).

También explica que a través de la información divulgada, el receptor puede conocer la intencionalidad de los emisores a través de sus acciones (Luffarelli & Awaysheh, 2018). La teoría de la señalización postula que cuando el ente externo (receptor) carece de información puede captar la intencionalidad y objetivos perseguidos de la entidad (emisor) a través de las señales que emite (Conelly et al., 2011; Groening & Kanuri, 2018; Luffarelli & Awaysheh, 2018).

La teoría parte de la asimetría de información entre dos partes y las señales que se emiten para acortar estas asimetrías (Luffarelli & Awaysheh, 2018; Moratis, 2018). La teoría de la señalización gira en torno al concepto de señal, es decir, aquello que desea ser comunicado por la organización. Está compuesta por dos elementos, la su contenido, es decir, la información que dan al receptor y su signo, es decir, si la información sobre ese aspecto es positiva o negativa (Luffarelli & Awaysheh, 2018). El comportamiento empresarial puede ser una señal que indique buen gobierno y, por tanto, válida para el receptor (Groening & Kanuri, 2018).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la empresa estaría dispuesta a generar gastos para revelar sus atributos a través de señales, siempre que los costes de una falsa información sean más elevados a estos gastos y/o los retornos de la señalización sean más altos que su coste (Zerbini, 2017). Por su parte, el receptor, que puede ser cualquier *stakeholder*, interpreta la señal (Conelly et al., 2011; Haski-Leventhal & Foot, 2016; Spence, 2002).

Así, mediante las señales emitidas por la empresa, los individuos o grupos generan impresiones sobre la misma, sus valores y su dirección futura (Moratis, 2018).

En el área de desempeño social, las prácticas sociales deben ser señales de las empresas hacia los grupos de interés sobre su compromiso social (Connelly et al., 2011; Moratis, 2018). La teoría de la señalización analiza la RSC como una estrategia empresarial, ya que sería una señal que emite la empresa para revelar la naturaleza responsable de la empresa en el mercado, lo que sería valorado por los receptores y permitiría a la empresa obtener un rendimiento superior (Zerbini, 2017; Connelly et al., 2011). Además resulta aplicable para explicar los problemas de selección de la política social y la reacción de distintos receptores en condiciones de información imperfecta (Moratis, 2018; Luffarelli & Awaysheh, 2018). De esta forma, se mantiene que la eficiencia de la señal está asociada a los receptores (Siddique & Sciulli, 2018).

La RSC comunicada por la empresa a través de informes sociales, publicidad o el comportamiento empresarial es interpretada y evaluada por los empleados (Shaefer et al., 2019). Asimismo, las prácticas sociales pueden ser empleadas como una señal de la empresa que puede ser evaluada por el inversor. Las distintas prácticas de responsabilidad social pueden transmitir mensajes distintos. Luffarelli y Awaysheh (2018) observan que las prácticas dirigidas a *stakeholders* principales, en este caso inversores, comunican al mercado que la empresa persigue objetivos más estratégicos o instrumentales, por lo que es más probable que se acojan positivamente por parte de los inversores, mientras que las prácticas dirigidas a los *stakeholders* secundarios pueden reflejar objetivos altruistas (Luffarelli & Awaysheh, 2018).

En relación a las prácticas de filantropía, se analiza el efecto de dichas prácticas y cómo el receptor interpreta esta señal (Liang & Renneboog, 2017). Para los inversores, las prácticas filantrópicas pueden ser percibidas como una señal de confianza, cooperación y preocupación por los *stakeholders* (Groening & Kanuri, 2018; Jo & Harjoto, 2011). También, como una señal de la obtención de beneficios futuros, tales como la mejora de la imagen, la reputación, una mejor relación con los *stakeholders* y la mejora del rendimiento financiero (Bae et al., 2018; Moratis, 2018). Por el contrario, si los inversionistas perciben que la caridad corporativa persigue intereses personales de los directivos, el efecto de las donaciones será negativo (Brown et al., 2006). Algunos estudios consideran que el compromiso social materializado a través de prácticas de filantropía corporativa son señales de la integración de la RSC en la estrategia

empresarial y que será positivamente valorada por el mercado (Becker et al., 2018; Luffarelli & Awaysheh, 2018).

Esta teoría también ha sido aplicada a las prácticas de transparencia y gobierno corporativo. Así, se argumenta que determinados mecanismos de transparencia como la divulgación de información de carácter social o ambiental y la aplicación de estándares comúnmente aceptados es una señal positiva para el mercado (Basoglu & Hess, 2014; Datt et al., 2018; Yu et al., 2017), así como determinados mecanismos de aseguramiento (Delmas et al., 2013; Moratis, 2018).

La teoría de la señalización es consistente con otras teorías que observan la actividad social de la empresa. Con respecto a la teoría de la agencia, explica las situaciones de asimetría de información que sufren los *stakeholders* con respecto al objetivo de la responsabilidad social y la posible valoración negativa por parte de los inversores. Además, hace mención a la importancia de los mecanismos de control como ocurría con la teoría de la agencia, pero su finalidad aquí no es controlar la discrecionalidad de la dirección, sino transmitir información que dará confianza al mercado (Casey & Grenier, 2015). Por otra parte, al igual que la teoría de la administración explica la importancia y racionalidad de la dirección empresarial. También, como la teoría institucional, tiene en cuenta elementos del entorno externo de la empresa. En la teoría de la señalización también puede afectar el contexto. Los grupos de interés pueden reaccionar de forma diferente a las prácticas o políticas, dependiendo de factores como el sector, pudiendo afectar al efecto positivo o negativo de la señal, a su eficiencia y a su credibilidad (Luffarelli & Awaysheh, 2018). Por último, esta teoría es consistente con las teorías que observan la RSC como parte de la estrategia. La teoría de la señalización reconoce, al igual que la teoría de recursos y capacidades, que el desempeño social genera activos tangibles e intangibles valiosos para la organización tales como la reputación. También recoge la idea de la necesidad de la empresa de gestionar sus *stakeholders* y desarrolla cuestiones relacionadas con la comunicación con ellos (Zerbini, 2017). A continuación se recogen en la tabla 11, las principales aportaciones de la teoría de la señal aplicada a la responsabilidad social o a alguna de sus áreas.



Tabla 11. RSC y teoría de la señalización.

| Año  | Autor                  | Señal  | Resultados   |
|------|------------------------|--|--|
| 2011 | Coleman                | Política medioambiental, social, gobierno corporativo y riesgo empresarial | El margen de ventas se ve afectado por ESG, porque se perciben como señales de riesgo.   |
| 2011 | Jo & Harjoto           | RSC  | Compromiso con la RSC tienen un impacto positivo en el valor de la firma.  |
| 2012 | Shapira                | Filantropía corporativa  | Buena señal de un mejor rendimiento financiero futuro.   |
| 2014 | Basoglu & Hess         | Información financiera y no financiera en las páginas webs                 | El contenido no financiero online tiene una incidencia positiva en la percepción de los inversores sobre su fiabilidad y calidad y afecta a las decisiones de inversión. |
| 2014 | Jia & Zhang            | Filantropía corporativa  | Los diferentes <i>stakeholders</i> tienen diversas percepciones de la misma información filantrópica y toman diferentes decisiones.                                      |
| 2015 | Alon & Vidovic         | Desempeño sostenible y aseguramiento de la información social              | El desempeño sostenible se asocia con la reputación, pero el aseguramiento de esta información no impacta en la reputación.  |
| 2015 | Casey & Grenier        | Aseguramiento de la RSC  | Los inversores invierten en empresas que controlan eficazmente sus riesgos sociales y medioambientales.  |
| 2015 | Hamrouni et al.        | Divulgación de información voluntaria                                      | El volumen y naturaleza de la información voluntaria que se divulga repercute en el rendimiento de las empresas.   |
| 2015 | Muttakin et al.        | RSC  | La RSC, las características de la empresa y las características del gobierno corporativo están relacionadas con la expectativa de un mejor rendimiento.                  |
| 2015 | Reimsbach & Hahn       | Eventos negativos y sostenibilidad   | Efectos de la divulgación de eventos negativos sobre el precio de las acciones.  |
| 2016 | Haski-Leventhal & Foot | Divulgación en empresas sin ánimo de lucro                                 | Las donaciones están relacionadas con los gastos de marketing y de recaudación de fondos, pero no con la divulgación de información.                                     |
| 2016 | Xu et al.              | Infracción medioambiental  | La atención mediática implica pérdidas para los accionistas.   |
| 2017 | Brower et al.          | Desempeño social corporativo   | Las empresas con bajos desempeños sociales tienen rendimientos menores.  |

| <b>Año</b> | <b>Autor</b>          | <b>Señal</b>  | <b>Resultados</b>   |
|------------|-----------------------|---|---|
| 2017       | Cao et al.            | Dividendos  | Los dividendos son una señal de buenas oportunidades de inversión.  |
| 2017       | Corazza et al.        | Prácticas de divulgación sobre sostenibilidad                                 | La gestión estratégica de la sostenibilidad supone la inclusión de las necesidades de los grupos de interés.  |
| 2017       | Ferreira              | Atención organizacional a los asuntos sociales.                               | La atención de la organización a las cuestiones sociales provoca menores niveles de rotación de personal.   |
| 2017       | Liang & Renneboog     | Filantropía corporativa canalizada a través de donaciones de efectivo         | Las donaciones benéficas se relacionan positivamente con el rendimiento financiero y el valor de la empresa.  |
| 2017       | Riedl & Smeets        | Acción social   | Las preferencias sociales y las señales sociales explican las decisiones en inversión socialmente responsable.  |
| 2017       | Rupar                 | Precisión de la prevision   | Las diferencias entre las previsiones y las realizaciones afectan a las percepciones de los inversores sobre el futuro crecimiento de las empresas.       |
| 2017       | Yu et al.             | Divulgación sobre RSC   | La ventaja competitiva de las industrias ambientalmente sensibles es significativa frente a las industrias no sensibles a cuestiones medioambientales.    |
| 2018       | Becker                | Rendición de cuentas voluntaria por parte de las organizaciones no lucrativas | La actitud del público no se ve afectada por las prácticas de rendición de cuentas.   |
| 2018       | Cundill et al.        | Activismo no financiero de los accionistas                                    | La percepción de los directivos sobre la relevancia que los accionistas otorgan al desempeño social y medioambiental determinan las prácticas realizadas. |
| 2018       | Datt et al.           | Aseguramiento externo de las emisiones de carbono                             | Las empresas expuestas a mayores riesgos de emisión de carbono y las que han adoptado iniciativas de reducción de carbono buscan certificaciones.         |
| 2018       | Groening & Kanuri     | RSC   | Las actividades institucionales de RSC (actividades medioambientales y comunitarias) contrarrestan las actividades socialmente irresponsables.            |
| 2018       | Luffarelli & Awaysheh | Desempeño social corporativo  | Las señales sobre un desempeño social deficiente tienen un efecto más fuerte en el valor de la empresa que las señales sobre un buen desempeño social.    |
| 2018       | Moratis               | Estándares de RSC   | La certificación es necesaria para ser considerado verde (medioambientalmente   |

| <b>Año</b> | <b>Autor</b>       | <b>Señal</b>   | <b>Resultados</b>  |
|------------|--------------------|--|--|
|            |                    |  | responsable).  |
| 2018       | Siddique & Sciulli | Gasto en iniciativas medioambientales proactivas.    | Los inversores valoran el cumplimiento de las normas.  |
| 2018       | Vasudeva et al.    | Calidad institucional en los países de destino       | El activismo de los inversores institucionales es una señal importante para la toma de decisiones de las empresas a nivel internacional.                             |
| 2018       | Yang et al.        | Estrategias medioambientales reactivas y proactivas. | El mayor rendimiento medioambiental de las empresas que cotizan en bolsa motiva a las empresas que no cotizan en bolsa a adoptar una estrategia ambiental proactiva. |
| 2019       | Wu & Hu            | Gobierno corporativo y protección medioambiental     | Los inversores prestan más atención a la mejora de la contaminación en la industria de electricidad.   |

#### 2.2.4. LA TEORÍA DE LA IDENTIDAD SOCIAL

La teoría de la identidad social ha sido mayoritariamente usada en el campo de la psicología, al explicar por qué las personas se sienten identificadas entre sí en determinados grupos y cómo ello influye en su comportamiento (Fosfuri et al., 2011; Rodrigo et al., 2019). Su aplicación para explicar la identificación con las organizaciones se basa en los trabajos de Tajfel (1978) y Tajfel y Turner (1979) y, su uso ha sido más frecuente en los últimos quince años (Fatma et al., 2019).

Esta teoría parte de la idea de que los individuos definen a otros en base a distintos factores (sociales, culturales, económicos, ideológicos, etc.), en un proceso que se denomina categorización (Fosfuri et al., 2011; Gao & Yang, 2019). Así, la categorización ocurre cuando una persona conforma su percepción de un determinado grupo o entidad en función de las características específicas (Gao & Yang, 2019). La categorización permitiría a los individuos clasificar su entorno social definiendo a los demás y les permite ubicarse o definirse en ese entorno (Fatma et al., 2019). Establecida la categorización, los individuos se sienten vinculados a aquellos grupos con los que comparten las mismas características. El sentimiento de vínculo del individuo con un grupo o institución con los que comparte valores y normas se desarrolla a través del proceso de identificación (Lias & Ismail, 2015). Además, los individuos desarrollan procesos de comparación, es decir, perciben similitudes y diferencias entre los grupos y entidades (Fosfuri et al., 2011). En la teoría de la identificación se diferencia entre el proceso de categorización, de identificación y el de comparación (Fosfuri et al., 2011).

Estos tres procesos explican el comportamiento del individuo. La teoría de la identidad social postula que las personas se identifican con otros individuos y entidades que tienen valores similares a los suyos y se comportan conforme a lo esperado por dichos grupos. Los individuos buscan ser reconocidos como buenos miembros de un grupo en particular (Lias & Ismail, 2015). Además, la pertenencia de los individuos a estos grupos les permite desarrollar su propio auto-concepto e incluso crear o mejorar su autoestima (Gao & Yang, 2019; Lias & Ismail, 2015; Shaerfer et al., 2019).

Aplicando esta teoría al campo de la organización, la identificación del individuo con la organización se refiere al sentimiento de unidad del individuo con una organización, de modo que experimenta los éxitos y fracasos como propios (Mael & Ashforth, 1992).

Esta identificación se produce tanto con el sistema de gestión dirigido al ámbito interno de la empresa como al externo (Brunton et al., 2011) de manera que los individuos se sienten más identificados con aquellas organizaciones y empresas que internamente desarrollan valores similares a los suyos (Lias & Ismail, 2015) y, con aquellas empresas que son bien percibidas externamente (Gao & Yang, 2019). A través de esta vinculación hacia las organizaciones, los individuos se definen a sí mismos (Brunton et al., 2017; Elsbach & Bhattacharya, 2001; Shaefer et al., 2019) y crean o mantienen su autoestima al ser miembros de una entidad favorablemente percibida por los demás (Brunton et al., 2017). En resumen, esta teoría afirma que es más probable que los individuos se identifiquen con entidades con valores similares a los suyos y entidades con una buena imagen y reputación (Lias & Ismail, 2015; Gao & Yang, 2019).

En este sentido, las prácticas de RSC revelan los valores y la identidad de la organización favoreciendo que los grupos de interés se identifiquen con la empresa (Brunton et al., 2017). Por otro lado, la RSC favorece la vinculación con la organización debido a la mejora de la imagen, reputación y percepción de la empresa (Gao & Yang, 2019). Esta teoría explica que los individuos podrían ser más propensos a identificarse con empresas que llevan a cabo prácticas de RSC (Shaefer et al., 2019; Gao et al., 2019). La teoría se aplica en el estudio del efecto de la RSC sobre los grupos de interés (Gao & Yang, 2019; Fosfuri et al., 2011) y asume que la RSC puede ser usada de manera estratégica (Jones et al., 2017; Rodrigo et al., 2019).

Los trabajadores se identificarían con aquellas empresas que perciben que son responsables social y medioambientalmente (Fatma et al., 2019). Por otro lado, los trabajadores que observan que sus empresas son consideradas socialmente responsables, satisfacen necesidades psicológicas y crean vínculos con la organización (Rodrigo et al., 2019). Así, en la medida en que los trabajadores se sienten identificados con la empresa se obtienen resultados favorables, como una actitud positiva frente a las tareas, la satisfacción laboral en el trabajo, el orgullo de pertenencia a la organización, la intención de continuar su contrato laboral o la mejora de la productividad (Fatma et al., 2019; Shaerfer et al., 2019).

Aunque, la mayoría de los estudios se centran en analizar el efecto de la RSC sobre los empleados, también otros estudios han estudiado la relación entre el desempeño social y la identificación de otros grupos de interés con la empresa, como la comunidad y los consumidores (Fosfuri et al., 2011; Puncheva-Michelotti et al., 2018). Se producen

cambios en el comportamiento del consumidor como la disposición a pagar un precio más alto, la intención de compra o la mejora de la autoestima del cliente que consume productos social y medioambientalmente responsables (González-Rodríguez et al., 2019; Jones et al., 2017; Kang et al., 2012). Desde esta teoría también se explica la necesidad de las empresas de desarrollar estrategias que las diferencien en la mente del consumidor del resto de competidores (Jones et al., 2017). Por otro lado, respecto a la comunidad, se observa que los individuos con una fuerte identidad global, es decir, una identificación y preocupación por los ciudadanos de todo el mundo tienden a valorar en mayor medida las actividades sociales (Puncheva-Michelotti et al., 2018). Específicamente, en relación a las actividades de filantropía corporativa, éstas se han considerado una fuente para potenciar el sentimiento de identificación del trabajador con la empresa (Gao & Yang, 2019; Raub, 2007). Cuando la empresa realiza actividades de filantropía corporativa, los empleados perciben que la empresa se preocupa por las necesidades sociales y, por tanto, se preocupa por sus intereses atribuyendo una identidad positiva a la organización (Raub, 2017).

Esta teoría, pese a explicar el efecto de la RSC sobre la dimensión afectiva de los individuos y grupos de interés empresariales, debe complementarse con el concepto de identidad social, porque sin ésta es imposible generar sentimientos de identificación en los *stakeholders* (Raub, 2017). En este sentido, no desarrolla las herramientas que la empresa usa en su estrategia social para crear su identidad social, que suelen ser desarrolladas en otras teorías como la teoría de los *stakeholders* o la de la señalización (Jones et al., 2017; Tsai et al., 2015). Así, la teoría de la identidad social suele ser usada de manera complementaria a otras teorías. Por ejemplo, se ha aplicado conjuntamente con la teoría de la señalización, argumentándose que el modo de que determinados grupos de interés se identifican con la empresa es a través de las señales que ésta emite cuando desarrollan sus actividades sociales (Jones et al., 2017; Tsai et al., 2015).

### **3. LOS MECANISMOS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y LA FILANTROPÍA CORPORATIVA**

La filantropía corporativa integrada en la estrategia empresarial debe ser gestionada y estructurada por los directivos y por el consejo de administración, teniendo cada nivel

organizativo un papel diferente (Brammer et al., 2006; Marquis & Lee, 2013; de-Miguel-Molina et al., 2016).

La consideración del directivo como único elemento en la integración de los aspectos sociales en las empresas llevaría a tratar la filantropía corporativa a nivel individual, cuando en realidad es una actividad que se sitúa a nivel organizacional (Dare, 2016). Por esto, la academia mantiene que los órganos en los que se estructura la empresa desempeñan un papel importante en la implementación y eficacia de la estrategia de filantropía corporativa (Brammer et al., 2006; Donia & Sirsly, 2016; Marquis & Lee, 2013). El desempeño social integrado en la estrategia empresarial requiere la implicación de su estructura organizativa (Gusmerotti et al., 2019; Lock & Seele, 2016). La existencia de estructuras formales y procedimientos de toma de decisiones hace que la filantropía corporativa sea estratégica, formal y orientada a la comunidad (Al-Tabbaa et al., 2014; Marquis & Lee, 2013).

En general, la estructura organizativa interna en relación con la RSC se puede dividir en dos niveles: el del gobierno corporativo y el del desempeño operacional de las políticas adoptadas (Lock & Seele, 2016). La primera comprendería la dirección de la empresa y el consejo de administración, mientras que el nivel operacional comprendería la coordinación entre departamentos para alcanzar los objetivos de responsabilidad social (Lock & Seele, 2016).

### **3.1. EL GOBIERNO CORPORATIVO**

#### **3.1.1. EL EQUIPO DIRECTIVO**

Los primeros trabajos sobre filantropía corporativa analizan cómo los directivos influyen en el comportamiento de la empresa a la hora de adoptar actividades dirigidas a la comunidad, los recursos que se destinan y sus destinatarios (Agle et al., 1999; Campbell et al., 1999).

La actividad social promovida por el equipo directivo, el director general o Chief Executive Officer (CEO) se justifica por razones éticas. Los estudios identifican varias funciones que relacionan el liderazgo ético ejercido por el CEO con la responsabilidad social, tales como cumplir con los intereses de los *stakeholders*, promocionar programas y guías éticas, expresar sus creencias, llamar la atención sobre las consecuencias de la

falta de ética y del daño a los intereses de los *stakeholders* (Banks et al., 2016), hacer participar al personal, los beneficiarios y otros *stakeholders* en la resolución de problemas sociales (Kania et al., 2014), ayudar a satisfacer necesidades de orden superior de los grupos de interés (Banks et al., 2016) y contribuir a la creación de la identidad social en la corporación (Choi & Wong, 2007). Así, estos estudios muestran que los valores y el liderazgo ético de los CEOs y el equipo directivo promueven conductas socialmente responsables en los seguidores y prácticas de filantropía corporativa (Cha & Rew, 2018; Liu & Baker, 2016; Brown et al., 2006).

Partiendo de que el equipo directivo tiene que salvaguardar los intereses de los accionistas, servir como instrumento de unión entre la empresa y la comunidad, y aplicar las estrategias formuladas, entre las que se encuentran las de carácter social (Cha & Rew, 2018; Hillman et al., 2001), este órgano de gobierno debe buscar beneficios empresariales y las prácticas de filantropía tendrían como objetivo la mejora de las relaciones con la comunidad y el desempeño social y financiero de la empresa (Cha & Rew, 2018).

Sin embargo, la promoción de las políticas sociales del CEO y el equipo directivo puede obedecer a motivos de naturaleza instrumental (Cha & Rew, 2018; Yoshikawa & Hu, 2017). Algunos estudios hallan que la motivación del equipo directivo y CEO para adoptar prácticas de filantropía es la búsqueda de beneficios propios, tales como la búsqueda de realización personal, ganar el apoyo de la comunidad de negocios local, potenciar sus carreras, ganar conexiones políticas o mejorar su reputación tras haber sido relacionados con situaciones empresariales de ética dudosa o en el límite (Bhuiyan & Hooks, 2016; Gautier & Pache, 2015; Marquis & Lee, 2013; Sánchez, 2000).

Según este enfoque, los directivos destinarían recursos de la propiedad para satisfacer sus intereses morales (Werbel & Cartel, 2002) o conseguir beneficios personales (Barnea & Rubin, 2010; Bhuiyan & Hooks, 2016; Sánchez, 2000). Esta asignación de recursos podría generar costes internos (Choi & Wong, 2007).

La existencia de otros mecanismos de gobierno, tales como el consejo de administración permite que la filantropía corporativa deje de obedecer a decisiones discrecionales de la dirección, al ceder la competencia en la toma de decisiones estratégicas sobre filantropía corporativa a órganos centralizados y especializados que alinean dicha función con la estrategia principal de la empresa (Brammer et al., 2006; Marquis & Lee, 2013; Porter & Kramer, 2002).



### **3.1.2. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

La estrategia de filantropía corporativa se formula en el máximo órgano de gobierno de la empresa, es decir, es formulada por el consejo de administración, integrándose de este modo en el núcleo del negocio (Marquis & Lee, 2013).

El consejo de administración tiene como objetivo supervisar que las prácticas de los directivos no sean contrarias a los intereses de los inversores, para lo cual se le atribuyen funciones de supervisión y seguimiento de los directivos (Zhang et al., 2018). En cuanto a la función de supervisión, trata de salvaguardar los intereses financieros de los inversores y accionistas, a través de la generación y creación de valor a largo plazo (Zhang et al., 2018). En cuanto a la función de seguimiento y asesoramiento, los miembros del consejo aportan su experiencia y recogen las demandas de los *stakeholders* externos (Yarbrough et al., 2017). Otra de las funciones del consejo de administración es la de determinar las estrategias de la entidad, entre las que se puede encontrar la estrategia en relación con la filantropía corporativa. El consejo de administración podría integrar la filantropía corporativa en la estrategia empresarial para contribuir a la generación de valor a largo plazo.

En este sentido, se ha estudiado la relación del consejo de administración y la integración del desempeño social en la estrategia de la empresa. En primer lugar, como órgano de gobierno puede establecer relaciones entre la empresa y la sociedad a través de la canalización de las demandas externas en materia social (Marquis & Lee, 2013). En segundo lugar, como órgano central puede estudiar el desempeño social de una manera multidisciplinar permitiendo que las prácticas de filantropía se coordinen y se alineen con las demás estrategias del negocio (Feng et al., 2016; Marquis & Lee, 2013). Finalmente, el consejo de administración puede fomentar la planificación de filantropía y su materialización en programas de acción social (Creek et al., 2019).

En la realización de estas funciones incide la composición y las características del consejo. En este sentido, a continuación se detallan las características del consejo de administración que han sido relacionadas con la filantropía corporativa.

#### **3.1.2.1. La experiencia en el gobierno**

La experiencia se refiere a los conocimientos previos que poseen los miembros del consejo de administración. La profesión previa de los miembros supone no solo experiencia, sino también la existencia de lazos sociales con grupos externos, lo que

mejora la adaptación de la empresa a su entorno (Hillman & Dalziel, 2003). La experiencia previa de los miembros del consejo ha sido analizada como un factor determinante en la delimitación de prácticas de filantropía.

Esta relación ha sido justificada atendiendo a diversos razonamientos. En primer lugar, se analiza que existe una mayor probabilidad de que los miembros del consejo, que hayan trabajado en organismos del gobierno, impulsen prácticas de desempeño social en la empresa (Yarbrough et al., 2018; Zhuang et al., 2018).

En segundo lugar, los miembros del consejo con experiencia en instituciones académicas, tales como universidades o centros de investigación, suelen influir en las prácticas de responsabilidad social de la empresa. Su formación hace que posean mayor información sobre los problemas sociales, lo que incrementa su interés hacia las prácticas de responsabilidad social (Zhuang et al., 2018).

En tercer lugar, la experiencia previa de los miembros del consejo en instituciones académicas y empresas de otros países influye positivamente en el nivel de desempeño social (Zhang et al., 2018; Zhuang et al., 2018). Estos miembros tienden a importar las prácticas sociales habituales en otros países (Zhang et al., 2018; Zhuang et al., 2018).

Por último, una serie de trabajos analizan la experiencia de los miembros del consejo en determinadas áreas de conocimiento empresarial. Estos directores brindan experiencia y conocimiento sobre la toma de decisiones en otras áreas empresariales (Hillman et al., 2000), en asuntos de dirección (Adams et al., 2017) o como antiguos miembros de otros consejos de administración (Coffey & Wang, 1998). Esta experiencia les permite aportar puntos de vista sobre asuntos empresariales relevantes para el mercado y la adaptación al entorno (Hillman et al., 2000). Las áreas de experiencia que influyen en el desempeño social son las relacionadas con el mercado de capitales, las instituciones financieras, la ley y las relaciones públicas. Por ejemplo, se observa una relación positiva entre la experiencia de los miembros en áreas relacionadas con la contabilidad y las finanzas y las políticas de filantropía. La razón de esta relación podría ser que la presencia de estos profesionales impulsan la implementación de estándares de sostenibilidad (Adams et al., 2017).

### **3.1.2.2. La independencia de los miembros del consejo**

La academia ha analizado que la independencia del consejo de administración respecto a la dirección de la compañía, influye en el nivel de filantropía. La independencia del

consejo depende de la presencia de directores que no dependen laboralmente de la empresa, o de las ventas y beneficios de la misma (Hillman et al., 2000). Estos directores están más interesados en el cumplimiento de la legislación, el tratamiento de cuestiones éticas y son más consientes de la importancia de orientar la acción de la empresa a diferentes grupos de interés (Liao et al., 2018). En este sentido, se halla una relación positiva entre la independencia del consejo y las prácticas de filantropía corporativa.

En relación a lo anterior, se observa que la filantropía corporativa se ve afectada por la existencia en el consejo de directores externos e internos (Adams et al., 2017). Los directores externos son directores procedentes de otras organizaciones, públicas y privadas, que representan a distintos de grupos de interés (Cha & Abebe, 2016; Zhuang et al., 2018). Las funciones principales de estos directores son garantizar el rendimiento económico a largo plazo, las funciones de supervisión de la actividad de la dirección de la empresa y del destino de recursos y la fijación de estrategias a largo plazo (Chang et al., 2017; Zhuang et al., 2018).

La mayor parte de los estudios hallan relaciones positivas entre la existencia de directores independientes y las prácticas de filantropía corporativa (Chang et al., 2017). Cha y Abebe (2016) identifican tres argumentos que justifican esta relación. El primero de ellos se refiere a que los directores externos tienden a tener intereses más altruistas que los directores internos, debido a que son representantes de una amplia variedad de grupos de interés (comunidad, ONGs, gobiernos) y poseen una visión más amplia y menos centrada en la maximización de beneficios económicos (Adams et al., 2017; Cha & Abebe, 2016; Post et al., 2011). El segundo de los argumentos se fija en que estos directores externos están interesados en el desempeño social y económico a largo plazo, al contrario que los directivos internos, que se centran en la obtención de beneficios a corto plazo (Chang et al., 2017; Post et al., 2011). Estos estudios muestran que los directores externos apoyan las actividades de filantropía corporativa para potenciar las relaciones comerciales y transacciones con los grupos de interés obteniendo resultados sociales y financieros que garanticen el éxito de la empresa a largo plazo (Oh et al., 2018). El tercero de los argumentos indica que son un mecanismo de control de la dirección, que permite introducir las demandas de los *stakeholders* en la agenda empresarial (Cha & Abebe, 2016).

### 3.1.2.3. La diversidad en el consejo de administración

Los estudios sobre la diversidad entre los miembros del consejo confirman que cuando el consejo está compuesto por miembros con características personales, culturales y socio-económicas diferentes se incrementa su atención sobre temas de carácter social (Alfiero et al., 2015; Hoang et al., 2016). Así, el porcentaje de mujeres en el consejo (Marquis & Lee, 2013; Kabongo et al., 2013; Cha & Abebe, 2016); la etnia o raza (Azmat & Rentschler 2017); la diversidad formativa de los miembros del consejo (Chang et al., 2017), o la pertenencia a otros grupos minoritarios (Kabongo et al., 2013) son factores que inciden en las políticas sociales propuestas en los consejos.

La literatura sobre el tema muestra que la diversidad incrementa los programas de filantropía corporativa en la empresa, siendo varias las razones que justifican esta relación. Así, la primera considera que el consejo fomenta las prácticas de filantropía influenciado por las características individuales de sus miembros. Características como la empatía, la visión global de los asuntos empresariales, una mayor capacidad de respuesta a las demandas de los grupos de interés y la aversión al riesgo influyen en sus decisiones sobre el desempeño social (Adams et al., 2017; Setó-Pamies, 2015; Wang & Coffey, 1992).

La segunda razón se refiere a que un consejo de administración con una composición mixta posibilita la inclusión de diferentes puntos de vista, opiniones, habilidades, una mayor capacidad de generación de ideas y el desarrollo de estrategias innovadoras (Chang et al., 2019; Hoang et al., 2016; Pucheta-Martínez et al., 2019).

La tercera razón se centra en que los miembros del consejo representan a los *stakeholders*. Por tanto, una composición diversa simboliza que la organización tiende a responder a las demandas sociales y culturales de la comunidad y sus minorías (Zhuang et al., 2018).

La mayoría de estos estudios se centran en la diversidad de género en el consejo, considerando que las mujeres son un factor determinante de que la empresa llevará a cabo actividades de filantropía (Cha & Abebe, 2016). En un contexto donde la representación de mujeres en los consejos de administración es baja, este hecho ha sido considerado de especial relevancia por investigadores y analistas de los mercados que están interesados en conocer cómo la representación de mujeres en la alta dirección influye en el comportamiento empresarial (Cha & Abebe, 2016).

#### **3.1.2.4. La presencia de propietarios en el consejo de administración**

La separación entre propiedad y dirección se ha analizado como variable que influye en el nivel de filantropía corporativa desarrollado por la empresa. Por un lado, se mantiene que, cuando en el consejo de administración no participan propietarios, los directivos tienen más poder para la toma de decisiones relativa al destino de los recursos empresariales y por tanto, mayor capacidad de llevar a cabo actividades de filantropía (Bartkus et al., 2002; Gautier & Pache, 2015). Los directivos propietarios limitarían las actividades que, como la filantropía, suponen la salida de recursos para fines distintos a la actividad de la empresa.

Por otro lado, algunos estudios hallan que la existencia de directores propietarios lleva a cabo prácticas de filantropía en orden a satisfacer creencias personales, usar la filantropía como mecanismo de respuesta a las demandas de los *stakeholders* (Adams et al., 2017; Coffey & Wang, 1998; Wang & Coffey, 1992) o, en el caso de empresas familiares, a mostrar los valores en los que se basan y que refuerzan la unidad (Bansal et al. 2018).

#### **3.1.2.5. Dualidad entre el CEO y el presidente del consejo de administración**

Se produce dualidad cuando el CEO es a su vez el presidente del consejo de administración. Los estudios realizados afirman que, cuando existe esta dualidad, las funciones de control o supervisión del consejo se ven afectadas. La separación de estos dos cargos podría reducir el hecho de que las decisiones sigan las preferencias individuales del CEO y orientar las políticas del consejo, entre ellas la de la filantropía corporativa, a conseguir logros socio-económicos que cubran los intereses de un mayor número de *stakeholders* (Adams et al., 2017; Combs et al., 2007). Además, cuando existe dualidad, el CEO podría poner un límite para las actividades de filantropía, si ve que estas pueden afectar a sus intereses personales (Liao et al., 2018).

#### **3.1.2.6. El tamaño del consejo de administración**

El tamaño es otra de las variables que se ha estudiado en relación con el consejo de administración. La literatura ha puesto de manifiesto que esta variable influye en el nivel de filantropía (Hilman et al., 2001; Chang et al., 2017; Liao et al., 2018), aunque se han obtenido relaciones de signo positivo y negativo.

Por un lado, se argumenta que un mayor número de miembros en el consejo de administración puede brindar mayor experiencia, conocimientos y opiniones, lo que está

relacionado con la actividad social de la empresa. Además, un consejo de administración grande incorpora varias perspectivas de diferentes grupos, asegurando una dirección hacia los *stakeholders* efectiva (Chang et al., 2017; Liao et al., 2018). También, en los consejos de administración grandes los directivos tienen mayor capacidad de decidir, por lo que podría incrementarse el nivel de donaciones (Chen & Lin, 2015). En este sentido, además, se afirma que los CEOs, quienes perseguirían intereses personales con la filantropía, manipularían más fácilmente a los consejos de administración grandes para llevar a cabo estas prácticas (Bartkus et al., 2002; Chen & Lin, 2015).

Por otro lado, algunos estudios mantienen que los consejos de administración grandes son menos eficientes, orientándose principalmente a la búsqueda de beneficios para los accionistas (Brown et al., 2006; Jia & Zhang, 2014). Así, los miembros de consejos de administración pequeños están más motivados a integrar prácticas sociales comparados con las empresas con grandes consejos (Jia & Zhang, 2014).

### **3.1.2.7. La edad de los miembros del consejo de administración**

La revisión de la literatura sobre filantropía corporativa y el consejo de administración señala la edad de los miembros del consejo como otro factor determinante de las políticas adoptadas por la empresa (Chang et al., 2017). La edad de los miembros del consejo afecta a las decisiones de los miembros del consejo incluyendo el comportamiento ético y la estrategia filantrópica de la firma (Xu et al., 2018).

Una mayor edad de los miembros del consejo puede ser un indicio de liderazgo que facilite el mecanismo de control que redirija las preferencias personales de los directivos hacia la creación de valor a largo plazo, la mejora de las relaciones con los *stakeholders*, incluso evitando comportamientos poco éticos de la dirección (Xu et al., 2018). También, los individuos de mayor edad tienden a tener motivaciones más morales (Post et al., 2011).

Sin embargo, también se argumenta que los individuos más jóvenes tienen más conocimientos en los asuntos medioambientales y sociales por lo que podrían ser más propensos a fomentar prácticas de responsabilidad social (Post et al., 2011).

En la tabla 12 se recoge un resumen de la revisión de la literatura que relaciona el desempeño social y variables del consejo de administración.

Tabla 12. Revisión de la literatura realizada entre desempeño social y consejo de administración.

| <b>Año</b> | <b>Autor</b>   | <b>Característica</b> | <b>Definición</b>                                  | <b>Medida</b>   | <b>Relación</b> |
|------------|----------------|-----------------------|--|---|-----------------|
| 1992       | Wang & Coffey  | Diversidad            | Diversidad de género                               | Mujeres en el consejo: Número mujeres y minorías en el conjunto del consejo.  | Neutra          |
|            |                | Propiedad             | Directores propietarios                            | Ratio igual al número de acciones totales en propiedad de directores internos entre el total de acciones emitidas.  | Positiva        |
|            |                | Independencia         | Directores internos                                | Ratio calculado como el número de directores internos entre número de directores externos.  | Positiva        |
| 1998       | Coffey & Wang  | Diversidad            | Diversidad de género                               | Porcentaje de mujeres en el consejo de administración calculado como el ratio de la suma de mujeres entre el total de miembros.   | Neutra          |
|            |                | Independencia         | Directores internos                                | Ratio de directores internos entre externos.  | Positiva        |
|            |                | Propiedad             | Directores propietarios                            | Porcentaje de acciones propiedad de los miembros del consejo sobre el total de acciones en circulación. También como porcentaje de acciones propiedad de los miembros externos sobre las acciones de los miembros internos. | Positiva/Neutra |
| 2002       | Bartkus et al. | Separación            | Coincidencia del CEO con el presidente del consejo | Variable dicotómica: 1 si el CEO es presidente del consejo y 0 en caso contrario.   | Neutra          |
|            |                | Tamaño                | Tamaño del consejo                                 | Número de miembros en el consejo.   | Positiva        |
|            |                | Independencia         | Directores externos                                | Porcentaje de directores internos y externos.   | Neutra          |
|            |                | Propiedad             | Directores propietarios                            | Porcentaje de acciones propiedad de la empresa en manos de directivos.  | Neutra          |
| 2006       | Brown et al.   | Tamaño                | Tamaño del consejo                                 | Número de miembros en el consejo  | Positiva        |

|      |                |                   |                                  |   |          |
|------|----------------|-------------------|----------------------------------|---|----------|
| 2013 | Kabongo et al. | Independencia     | Directores internos              | Ratio de directores internos sobre el total de miembros.  | Negativa |
|      |                | Diversidad.       | Diversidad de género y minorías  | Variable dicotómica igual a 1 para compañías con directivos femeninos, directivos procedentes de minorías y/o discapacitados. | Positiva |
|      |                | Independencia     | Directores independientes        | Porcentaje de directores independientes.  | Neutra   |
| 2013 | Marquis & Lee  | Tamaño            | Tamaño del consejo               | Número de miembros en el consejo.   | Positiva |
|      |                | Diversidad.       | Diversidad de género             | Porcentaje de mujeres en el consejo.  | Positiva |
|      |                | Centralidad.      | Conexiones con otros directivos  | Red de directores compartidos entre los consejos de todas las empresas públicas.  | Positiva |
| 2014 | Jia & Zhang    | Tamaño            | Tamaño del consejo               | Variable que mide el número de miembros en el consejo.  | Positiva |
| 2015 | Alfiero et al. | Diversidad.       | Diversidad de género             | Porcentaje de mujeres sobre el total de los miembros del consejo.   | Positiva |
|      |                |                   | Nacionalidad                     | Porcentaje de directores extranjeros sobre el total de miembros del consejo.  | Neutra   |
|      |                | Tamaño.           | Tamaño del consejo               | Número de miembros en el consejo.   | Negativa |
| 2015 | Chen & Lin     | Edad del consejo. | Edad de los miembros del consejo | Edad media de los miembros del consejo.   | Negativa |
|      |                | Tamaño            | Tamaño del consejo               | Número de directores.   | Positiva |
|      |                | Independencia     | Directores externos              | Ratio calculado como el total de directores externos dividido entre el total de directores.                                   | Positiva |
| 2015 | Setó-Pamies    | Propiedad         | Directores propietarios          | Porcentaje de acciones en poder de los directivos de al menos el 10% del total de acciones de la empresa.                     | Negativa |
|      |                | Diversidad        | Diversidad de género             | Porcentaje de mujeres sobre el total de miembros del consejo.   | Positiva |
| 2016 | Cha & Abebe    | Independencia     | Directores externos              | Porcentaje de directores externos sobre el total de los miembros del consejo.   | Neutra   |



|      |                    |                       |   |  |                         |
|------|--------------------|-----------------------|---|--|-------------------------|
| 2017 | Adams et al.       | Diversidad            | Diversidad de género                    | Número medio de mujeres en el consejo de administración.   | Positiva                |
|      |                    | Tamaño                | Tamaño del consejo                      | Media del número de directores en el consejo.  | Neutra                  |
|      |                    | Diversidad            | Diversidad de género                    | Porcentaje del total de mujeres sobre el total de miembros en el consejo.                                  | Positiva                |
|      |                    | Independencia         | Directores externos independientes      | Porcentaje de directores externos sobre el total de miembros del consejo.                                  | Positiva                |
|      |                    | Separación            | Separación entre el CEO y el presidente | Variable dicotómica: 1 si hay separación entre el puesto del CEO y el del presidente, 0 en caso contrario. | Neutra                  |
|      |                    | Tamaño                | Tamaño del consejo                      | Número de miembros del consejo.  | Positiva                |
| 2017 | Azmat & Rentschler | Experiencia           | Profesionales contables y financieros   | Porcentaje de profesionales entre el total de miembros del consejo de administración.                      | Negativa                |
|      |                    | Diversidad            | Diversidad de género                    | Entrevista.  | Positiva                |
| 2017 | Chang et al.       | Diversidad            | Diversidad de etnia                     | Entrevista.  | Positiva                |
|      |                    | Diversidad            | Diversidad educativa                    | La diversidad fue calculada por el índice de Blau's (1977) para la heterogeneidad ( $1 - P_i^2$ ).         | Positiva-<br>Curvilínea |
| 2018 | Oh et al.          | Independencia         | Directores externos                     | Proporción de directores externos sobre el total de miembros del consejo.                                  | Curvilínea              |
|      |                    | Edad                  | Edad de los miembros del consejo        | Media de la edad de los miembros del consejo   | Neutra                  |
|      |                    | Tamaño                | Tamaño del consejo                      | Número de directores del consejo.  | Positiva                |
|      |                    | Independencia         | Directores externos                     | Número de directores externos entre el total del número de directores.                                     | Neutra                  |
| 2018 | Zhang et al.       | Propiedad             | Directivo propietarios extranjeros      | Porcentaje de acciones en manos de inversores extranjeros.   | Neutra                  |
|      |                    | Experiencia académica | Experiencia académica previa en         | Número de miembros con experiencia académica en el extranjero entre el total de miembros del consejo.      | Positiva                |

|      |               |               |  |   |          |
|------|---------------|---------------|--|---|----------|
|      |               |               | el extranjero                                  |   |          |
|      |               | Tamaño        | Tamaño del consejo                             | Número de miembros en el consejo.   | Positiva |
|      |               | Dualidad      | Separación del CEO y el presidente del consejo | Variable dicotómica: 1 si el CEO también es el presidente del consejo, 0 en caso contrario. | Neutra   |
|      |               | Independencia | Directores independientes                      | Porcentaje de directores independientes.  | Neutra   |
| 2018 | Zhuang et al. | Experiencia   | Experiencia política                           | Porcentaje de miembros del consejo con experiencia previa en política.                      | Positiva |
|      |               |               | Experiencia académica                          | Porcentaje de miembros del consejo que tiene o han tenido una afiliación académica.         | Positiva |
|      |               |               | Experiencia en el extranjero                   | Porcentaje de miembros quienes tienen experiencia laboral o académica fuera del país.       | Positiva |
|      |               | Diversidad    | Diversidad de género                           | Porcentaje de mujeres en el consejo de administración.                                      | Negativa |
|      |               | Tamaño        | Tamaño del consejo                             | Número de directores en el consejo.   | Positiva |
|      |               | Independencia | Independencia                                  | Número de directores independientes.  | Neutra   |

### 3.1.3. LOS COMITÉS INTEGRADOS EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Dentro del consejo de administración podrían establecerse comités, entre los cuales podría estar el de RSC (Karaman et al., 2018) y el de control interno (Jia & Zhang, 2011). Este comité, normalmente formado por miembros del consejo, si la RSC se integra en las estrategias de la empresa, se encargaría de la gestión de las distintas áreas de RSC fomentando acciones de filantropía, de respeto al medioambiente y de protección de los intereses económicos de los inversores y propietarios (Birindelli et al., 2018; Burke et al., 2019).

El comité de RSC aporta experiencia, habilidades y conocimientos respecto a la integración del desempeño social en la estrategia de la empresa (Amran et al., 2014; Mahmood et al., 2018). La mera existencia de estos comités muestra que es necesario tener en cuenta los impactos sociales y medioambientales de la actividad empresarial y, por tanto, la necesidad de que la empresa adopte una postura activa en tales asuntos (Dias et al., 2017; Ullman, 1985). El comité promueve la formulación de estrategias de RSC, diseñando proyectos de RSC para integrar la responsabilidad social y ambiental en la actividad diaria de la compañía y realizar su seguimiento (Birindelli et al., 2018; Mahmmod et al., 2018; Post et al., 2002). La formulación de estrategias puede fomentar la participación de los grupos de interés, estableciendo canales de comunicación con organizaciones que persiguen fines sociales y con los diversos grupos de interés (Birindelli et al., 2018; Mackenzie, 2007). De este modo, las compañías con comités especializados en RSC normalmente desarrollan prácticas de filantropía dirigidas a la comunidad de modo estructurado (Burke et al., 2019).

Por otro lado, los comités de RSC desempeñan funciones de supervisión de las actuaciones filantrópicas (Dias et al., 2017; Mahmood et al., 2018; Michelin & Parbonetti, 2012). En primer lugar, este comité asiste al consejo de administración evaluando las prácticas de responsabilidad social llevadas a cabo por la empresa y los posibles impactos de las mismas sobre los grupos de interés y el medioambiente (Birindelli et al., 2019; Burke et al., 2019). En segundo lugar, el comité de RSC evalúa los riesgos relativos al desempeño social y medioambiental y su impacto en los objetivos perseguidos por el negocio (Burke et al., 2019). El papel de control que ejerce el comité de RSC sobre la dirección de la empresa permite asegurar la orientación de las prácticas de responsabilidad social hacia las demandas de los *stakeholders* y asegurar que estas decisiones generen valor a largo plazo (Eberjardt-Toth, 2017; Frías-Aceituno

et al., 2013; Godos-Díez et al., 2018). En este sentido, el comité de RSC podría cumplir una importante función de control demandando explicaciones sobre las actividades de filantropía de la empresa, para asegurar que éstas respondan a la estrategia social de la empresa y a las demandas de los *stakeholders* (Godos-Díez et al., 2018; Jain & Zaman, 2019; Mackenzie, 2007). También, el papel de control de estas estructuras podría prevenir prácticas que causasen daños sociales y ambientales (Jain & Zaman, 2019).

En relación a lo anterior, la creación de comités especializados en asuntos sociales muestra el compromiso social de la empresa hacia los grupos de interés (Amran et al., 2014). Por esta razón los comités de RSC pueden ser considerados por los *stakeholders* como distintivos de sostenibilidad, de mejora futura del comportamiento empresarial y de atención a las demandas de los *stakeholders* (Birindelli et al., 2018; Godos-Díez et al., 2018).

Finalmente, se ha estudiado su papel como mecanismos de impulso de la divulgación de información relacionada con la RSC. El comité de RSC suele ser el encargado de la gestión de procedimientos necesarios para la divulgación periódica de información social y ambiental, tanto para la información distribuida dentro de la empresa, como para la publicada fuera de la compañía (Birindelli et al., 2018). Para ello, los miembros de estos comités suelen estar relacionados con las áreas funcionales de la empresa (Amran et al., 2014). Algunos estudios muestran que existe una relación entre estos comités con un mayor de transparencia y una mejor rendición de cuentas (Días et al., 2017) en todas las áreas de RSC, incluida la que nos ocupa relativa al desempeño social (Birindelli et al., 2018; Mahmood et al., 2018). Además, los estudios hallan relaciones positivas entre la existencia de estos comités y la calidad de la divulgación social (Amran et al., 2014), también con el aseguramiento de esta información y una mayor confianza y credibilidad de la información (Amran et al. 2014; Fuente et al., 2017).

No obstante, otra parte de la literatura no ha hallado relaciones entre estos mecanismos y el desempeño social o su divulgación (Rodrigues et al., 2013; Walls et al., 2012). Algunos autores consideran necesario observar las características y composición del consejo de administración que participa en este órgano para determinar su efectividad (Eberhardt-Toth, 2017).

En ocasiones esta labor de control recae sobre el comité de auditoría interna. Algunas legislaciones nacionales donde operan las empresas requieren que se establezcan estos órganos (Liao et al., 2018). Normalmente, sus miembros son expertos en las diversas

áreas funcionales de la entidad y deben supervisar el cumplimiento de la legislación y la protección de los intereses de los algunos *stakeholders* de la empresa, como los empleados y los inversores (Jia & Zhang, 2011; Liao et al., 2018). Su función es salvaguardar los intereses de los principales grupos de interés, limitando el comportamiento poco ético de la dirección, supervisando que la empresa cumpla objetivos legales e informando al consejo de administración de los posibles incumplimientos para poder adoptar medidas correctivas (Jia & Zhang, 2011; Liao et al., 2018). Así como en otros aspectos, este organismo puede potenciar el desempeño social de la empresa (Liao et al., 2018), ya que su existencia limita la discrecionalidad de la dirección en relación con estas políticas (Jia & Zhang, 2011).

### **3.2. EL DESARROLLO DE LA RSC A NIVEL OPERACIONAL**

En el caso de que la empresa no tenga comité de RSC, el consejo de administración, formado por expertos en gestión, pero generalmente con conocimientos reducidos sobre asuntos sociales (Feng et al., 2016), crea departamentos especializados para gestionar la filantropía corporativa (Brammer et al., 2006). Las empresas integran la filantropía corporativa dentro de departamentos funcionales preexistentes (recursos humanos, relaciones públicas o marketing, principalmente) o crean un departamento especializado dependiente del consejo de administración (departamento de RSC) (Brammer et al., 2006).

En este sentido, la academia ha analizado el papel que cumplen algunos departamentos funcionales. El departamento de recursos humanos integra, en su labor de selección, asuntos relacionados con la responsabilidad social (Sharma & Tewari, 2017). En primer lugar, este departamento cumple una función en la selección de empleados requiriendo que tengan valores sociales y medioambientales afines a la empresa (Cheema & Javed, 2017). Al seleccionar individuos con interés en asuntos sociales y medioambientales se selecciona un personal con mayor nivel de habilidades y mayor formación, asegurando un mejor desempeño social, medioambiental y económico en la empresa (Cheema & Javed, 2017). En segundo lugar, el departamento de recursos humanos favorece la implementación de políticas sociales, tales como fomentar la diversidad de género o la conciliación familiar (Gülsoy & Ustabaa, 2019). En tercer lugar, podría asegurar el éxito de las políticas sociales desarrollando políticas que involucrasen al personal en

actividades de filantropía asegurando un impacto positivo en la actitud y percepción de los empleados hacia la responsabilidad social de la empresa (Sharma & Tewari, 2017).

Por su parte, el departamento de relaciones públicas también ha sido relacionado con la filantropía corporativa en el área de comunicación de los programas sociales y medioambientales de modo que el público en general vea atendidas sus demandas sociales (Ruíz-Mora et al., 2017).

La tercera posibilidad sería crear un departamento específico de RSC. Algunos autores argumentan que los aspectos sociales y medioambientales, al ser fenómenos multidisciplinares, no deberían delegarse a un departamento funcional concreto porque ello provocaría que estuvieran destinados a generar beneficios relacionados con ese departamento concreto (mejor relación con el cliente, mejora de la imagen o mejora de las relaciones con los empleados, entre otros) (Dare, 2016; Brammer et al., 2006). Por el contrario, el establecimiento de departamentos de responsabilidad social supone la creación de un órgano especializado en esta materia y dedicado exclusivamente a tratar temas sociales y medioambientales, lo que supone la orientación hacia los *stakeholders* y la comunidad en general, y una postura social más integrada en la estrategia de la empresa (Brammer et al., 2006; Lin et al., 2015).

Un departamento especializado en RSC podría permitir la coordinación entre departamentos, asegurando la coherencia entre las estrategias y objetivos perseguidos en cada uno de ellos, lo que asegura la integración de los asuntos en materia de RSC, entre los que están los sociales, a nivel operacional (Gusmerotti et al., 2019; Lock & Seele, 2016). Esta coordinación es vertical, desde las estructuras de gobierno corporativo hacia los departamentos, y, horizontal, entre departamentos (Lock & Seele, 2016). Por un lado, en los departamentos de RSC pueden participar miembros de la dirección, asegurando la coordinación vertical de la estrategia social de la empresa (Barin-Cruz et al., 2010). Por otro lado, en algunas empresas el departamento de RSC es un órgano relacionado con las operaciones diarias de la empresa, hallándose relaciones horizontales entre este departamento y los demás departamentos (Gusmerotti et al., 2019).

Las funciones de este departamento especializado están más relacionadas con la implementación de la estrategia que con su formulación (Lock & Seele, 2016). La implementación de la estrategia social se lleva a cabo a través de tres actividades principales: el intercambio de información, la conciencia de los asuntos sociales y la

adaptación de objetivos y diálogo con los *stakeholders* (Barin-Cruz et al., 2010). En relación con el primero de ellos, el departamento de RSC tiene como función estimular el intercambio de información social entre las distintas áreas funcionales (marketing, recursos humanos, producción o logística). En relación con el segundo, el departamento de RSC ha de captar las demandas de los *stakeholders* (Lyra et al., 2017), para concienciar a la dirección sobre las demandas locales de los *stakeholders*. El tercero de los aspectos se refiere a la adaptación que hace este departamento de los objetivos fijados en la formulación de la estrategia social a las condiciones locales (Barin-Cruz et al., 2010). Esto posibilita que la organización se adapte a las demandas y condiciones del entorno. La existencia del departamento de RSC se ha asociado en la literatura a un mayor nivel de actuaciones filantrópicas por parte de las empresas (Brammer & Milligton, 2003).

No obstante, se ha criticado en la literatura que, en algunas empresas, estas estructuras organizacionales no tengan como objetivo la integración de los asuntos sociales en el núcleo del negocio, sino que su actuación sea simbólica con el fin de comunicar un aparente interés hacia los *stakeholders* externos (Jahdi & Acikdilli, 2009).

## **4. LA PLANIFICACIÓN Y LA SUPERVISIÓN DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA**

Los mecanismos de gobierno corporativo, según hemos señalado, desempeñan dos funciones principales respecto a la actividad de filantropía corporativa, la función de planificación y la de supervisión.

### **4.1. LA PLANIFICACIÓN DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA**

La planificación de la filantropía corporativa, desde la perspectiva estratégica que estamos considerando, se realiza en el consejo de administración (Brammer et al., 2006). La planificación estratégica de la filantropía corporativa supondría determinar cómo articular la filantropía corporativa en la organización, a fin de realizar las actuaciones sociales (Brammer et al., 2006; Brunton et al., 2017; Kumar et al., 2019), posibilitando que la filantropía esté integrada en la estrategia empresarial (Brammer et al., 2006; Deight et al., 2006; Jamali et al., 2008).

La planificación de políticas sociales constituye un elemento de la estrategia social que se une al resto de estrategias empresariales (Kumar et al., 2019). La planificación de las actuaciones en materia social tiene como finalidad evitar errores durante el proceso de ejecución de la estrategia social y lograr un impacto social positivo (Brammer & Millington, 2006; Jamali et al., 2008; Muller & Whiteman, 2016). Para que la planificación de la filantropía corporativa posibilite la eficacia de la estrategia social y una postura proactiva hacia los grupos de interés, Valor (2007) propone que primero es necesario recopilar información sobre las actitudes de la sociedad en general hacia la filantropía corporativa y sobre la estrategia social de los competidores y socios. En segundo lugar, tener en consideración los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa en el ámbito social, medioambiental y económico para garantizar que la filantropía corporativa tenga consistencia y coherencia en la organización y con respecto a las demás estrategias empresariales. Para la planificación pueden ser usadas herramientas tradicionales como las matrices, mapas, y análisis DAFO (Valor, 2007).

Así, la planificación permite que se alcancen objetivos sociales de forma más efectiva, ya que, garantiza la coordinación de los procesos y la coherencia entre los valores de la empresa y la actividad social, permite generar sinergias internas y adoptar una orientación proactiva que analice el efecto sobre los grupos de interés (Kumar et al., 2019; Montfort & Villagra, 2006).

La planificación se materializa en la creación de planes y programas que guiarán los procesos de ejecución de la filantropía corporativa y establecerán las decisiones de la dirección, la fijación de objetivos, los plazos, el destino de los recursos y las habilidades o las capacitaciones requeridas (Brammer et al., 2006). La formalización de los procedimientos se asocia con una mayor eficiencia y constituye una forma de comunicación, lo que favorece la integración de la filantropía en la estrategia empresarial (Brunton et al., 2017; Ballou, 2012).

Concretamente, en los planes de filantropía corporativa se fijan los objetivos perseguidos con la acción de filantropía, las causas sociales, el apoyo prestado (apoyo a largo plazo, a corto plazo o el tipo de acción de filantropía), posibles socios colaboradores (asociaciones civiles, organizaciones no lucrativas, etc.) y resultados esperados (impacto en la comunidad) (Valor & Zasuwa, 2017). Por su parte, con los programas de filantropía corporativa, las empresas reflejan sus valores y creencias manifestando, de forma expresa, su posición con algún asunto social relacionado con



cierto grupo de interés, un tema ético, la integridad, la estabilidad, la productividad, la competitividad, la innovación y la flexibilidad de la empresa (Ehrendhard & Fiorito, 2018; Marx, 1999).

Estas herramientas pueden restringir la discrecionalidad de los directivos en las políticas de filantropía corporativa (Dunn, 2004). Además, la materialización de un auténtico compromiso social, y no únicamente una mera comunicación de valores, provoca que los *stakeholders* perciban una mayor consistencia y coherencia en la política social de la empresa, lo que tiene un impacto social positivo (Brunton et al., 2017).

## **4.2. EL CONTROL, LA EVALUACIÓN Y EL ASEGURAMIENTO DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA**

### **4.2.1. EL CONTROL DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA**

Los mecanismos de control tienen como objetivo garantizar que los directivos responsables de asumir la gestión de la filantropía corporativa destinen los recursos responsablemente para conseguir mejores desempeños sociales, ambientales y económicos (Villarón-Peramato et al., 2018), y sigan los procedimientos establecidos. En primer lugar, los mecanismos de control intentarían evitar que los directivos llevaran a cabo acciones discrecionales de filantropía con la finalidad de conseguir beneficios personales (Jo & Harjoto, 2011; Lin et al., 2017; Villarón-Peramato et al., 2018). En segundo lugar, los sistemas de control supervisan que el desempeño social de la empresa llevado a cabo a través de las prácticas de filantropía alinee los intereses sociales y los económicos respetando los intereses de los inversores y los demás *stakeholders*. Así, se asegura que la filantropía es una acción de la empresa que busca la creación de valor y la mejora de la comunidad (Godfrey 2005; Plewnia & Guenther, 2017). Los mecanismos de control jugarían un importante papel asegurando una relación positiva entre filantropía corporativa y el desempeño financiero de la empresa (Plewnia & Guenther, 2017).

El control y supervisión de la estrategia de la filantropía corporativa es llevada a cabo por órganos externos y mecanismos de gobierno internos (Iatridis, 2015; Kim et al., 2017), según hemos señalado en el epígrafe anterior. Concretamente, los comités de RSC o sostenibilidad y los departamentos de RSC y los comités de auditoría interna

(Kim et al., 2017). Además, el propio consejo de administración podría controlar el mal uso de los recursos destinados a filantropía y mejorar su eficiencia (Iatridis, 2015). La composición del consejo constituye un mecanismo de control de la discrecionalidad de la empresa, en la medida que se encuentren representados los grupos de interés, los propietarios y algunas minorías sociales (Coffey & Wang, 1998; Iatridis, 2015).

Otro de los mecanismos de control es la auditoría interna. Las funciones de los auditores internos han evolucionado desde funciones de inspección de los datos contables y financieros a una función de supervisión de procesos de gobierno corporativo para la gestión de los riesgos e incertidumbres (Savčuk, 2007). Respecto a las actividades de responsabilidad social, supervisan que los procesos se ajusten a los objetivos de sostenibilidad fijados en los estándares y aseguran que estos procesos persigan los objetivos de generación de valor de la empresa (Jona & Guxholli, 2018).

#### **4.2.2. LOS MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO FILANTRÓPICO**

Los mecanismos de evaluación de la gestión de la filantropía corporativa tienen como objetivo analizar el impacto social y económico de las actividades sociales (Gazley, 2008; Rowe et al., 2014). Además, determinan la efectividad de estas prácticas permitiendo controlar y mejorar el desempeño social de la organización (Chul et al., 2014; Hedin & Ranängen, 2017). La evaluación permite modificar y adaptar los planes de filantropía a las circunstancias cambiantes del entorno. La evaluación proporciona datos para integrar la filantropía corporativa en la estrategia empresarial y ver el efecto final de esas políticas (Ballou, 2012; Marx, 1998).

Para la medición del impacto económico de la filantropía corporativa, las empresas pueden usar los indicadores financieros tradicionales recopilando la información en el informe financiero anual o de los mercados de capitales (Valor, 2007). Para la medición del impacto social de las actividades de filantropía se utilizarán indicadores sociales de carácter cuantitativo e información cualitativa. El número de receptores beneficiados por las actividades sociales, la reacción de otros grupos de interés, el número de participantes, los socios, los recursos destinados, las infraestructuras creadas, los efectos de las actuaciones a corto y largo plazo son algunos de los indicadores que miden el desempeño social de la empresa (Valor, 2007).

En la evaluación del desempeño social cumplen una función esencial los estándares establecidos para la RSC, como los propuestos por el GRI (Jankalova, 2016). La guía GRI ayuda a las empresas a establecer objetivos y medir el desempeño económico, medioambiental, social y de gobierno corporativo, al ofrecer una lista de indicadores de desempeño cuantitativos y cualitativos (Jankalova, 2016). Por ejemplo, el estándar 413 relativo a las comunidades locales tiene como contenido orientar a las empresas en la evaluación del impacto de sus operaciones en la comunidad.

Una vez analizado el impacto social de sus actuaciones, la organización puede divulgarlo en sus informes de contenido social (Valor, 2007). Así, el informe emitido recogerá los indicadores de desempeño que reflejan el impacto positivo o negativo de la empresa sobre el medioambiente, la sociedad y la economía, entre otros aspectos (Jankalova, 2016).

#### **4.2.3. EL ASEGURAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DIVULGADA SOBRE FILANTROPÍA CORPORATIVA**

El aseguramiento de la información social se realiza a través de los procedimientos de auditoría interna, pero más concretamente se suele referir al realizado por agentes o entidades de supervisión independientes a la empresa. El papel de los auditores en la empresa es mejorar los procesos incrementando los ingresos y reduciendo riesgos.

Los mecanismos internos de control pueden impulsar el aseguramiento externo (Sellami et al., 2019). El aseguramiento externo es el mecanismo de supervisión llevado a cabo por órganos especializados e independientes que aseguran que las prácticas sociales se hayan establecido conforme a los estándares ampliamente reconocidos (Adams & Evans, 2004; Ballou et al., 2018; Panait et al., 2014). El resultado del proceso de información externa es la emisión de un informe y en su caso una certificación favorable.

El aseguramiento externo realiza un examen de los procesos internos de control (De Beelde & Tuybens, 2015), asegurando que se realiza un control eficiente del comportamiento de la empresa (Jo & Harjoto, 2011; Jensen, 1993; Martínez-Ferrero & García-Sánchez, 2017). Estos estudios señalan que el aseguramiento mejora la transparencia, por ello, los directivos pueden tomar mejores decisiones y los inversores

tienen más información para evaluar el desempeño de la empresa y tomar decisiones (Steinmeier & Stich, 2018).

Los trabajos realizados en esta área han identificado algunas ventajas del aseguramiento externo de la información social. En primer lugar, los estudios realizados muestran que mejoran y se impulsan las prácticas de transparencia y la calidad de los informes (Hąbek, 2017; Sethi et al., 2017b). En segundo lugar, fomenta la credibilidad de la acción social (Hąbek & Wolniak, 2016) y la confianza en la propia empresa (Casey & Grenier, 2015; De Beelde & Tuybens, 2015). En tercer lugar, las certificaciones emitidas son elementos de comunicación que satisfacen las demandas de información de los grupos de interés (Villarón-Peramato et al., 2018), y se asegura que el desempeño social se ajuste a los estándares globalmente aceptados.

## **5. LAS PRÁCTICAS DE FILANTROPÍA CORPORATIVA**

La filantropía corporativa comprende un conjunto de acciones tendentes a satisfacer las necesidades y demandas sociales, como apoyar la educación, las artes, la cultura, la medicina, la ciencia o la protección del medio ambiente (Seifert et al., 2003; Jamali, 2008; Jamali et al., 2008). La filantropía corporativa tiene como finalidad intentar aliviar de forma efectiva problemas sociales para mejorar el bienestar de la sociedad (Jamali et al., 2008, Lee et al., 2014; Liu et al., 2017).

Los recursos destinados a las actividades de filantropía se gestionan generalmente como donaciones directas o se canalizan a través de fundaciones (Petrovits, 2006). En el primer caso, las donaciones no requieren de un comportamiento organizado, mientras que el segundo supone una postura más estratégica e integrada (Al-Tabbaa et al., 2014; Marquis & Lee, 2013), que requiere el establecimiento de una fundación o la colaboración con organizaciones sin fines de lucro especializadas (Leisinger, 2007). Finalmente, es frecuente que en la gestión y desarrollo de las prácticas de filantropía corporativa puedan verse implicados los empleados.

### **5.1. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA CANALIZADA A TRAVÉS DE DONACIONES**

Las donaciones son uno de los modos de gestionar la filantropía corporativa consistente en la aportación directa de recursos a una causa social (Porter & Kramer, 2002). La mayor parte de la literatura reciente ha estudiado las donaciones como una herramienta de marketing (Jin & He, 2018). Por un lado, los trabajos realizados señalan que las donaciones podrían promocionar o salvaguardar la imagen empresarial. En el primer caso, se destinarían bienes a fines sociales de gran visibilidad pública para potenciar una imagen positiva de la compañía (Meyer & Rowan, 1977). En el segundo caso, las donaciones serían una reacción de la empresa para hacer frente a una baja reputación de las compañías, debida a prácticas poco éticas, la imposición de sanciones o el impacto social o medioambiental negativo propio de sus operaciones (Chen et al., 2008; Luo et al., 2018; Xia et al., 2019). Esta literatura centrada en el marketing estudia principalmente, el impacto de las donaciones en el comportamiento del consumidor (Jin & He, 2018; Xueying & Lan, 2019). Las donaciones parecen incrementar el propósito de compra del consumidor (Xueying & Lan, 2019).

Otros estudios han observado que las donaciones proporcionan una mayor legitimidad a la empresa, afirmándose que son un medio para obtener una licencia social y poder operar en el mercado (Davis, 1973). Además las donaciones pueden fomentar la obtención de legitimidad política principalmente en países con una economía emergente (Jia & Zhang, 2018). Finalmente, algunos estudios empíricos hallan relaciones entre la filantropía corporativa llevada a cabo a través de donaciones y la obtención de beneficios empresariales como un mejor desempeño financiero, la eficiencia en costes y el incremento del valor de mercado (Hategan et al., 2017).

No obstante, muchos estudios han criticado la canalización de la filantropía corporativa a través de donaciones, por su falta de integración en la estrategia de la empresa (Deigh et al., 2016). Se suelen considerar prácticas discrecionales y no planificadas, basadas en ocasiones en los intereses individuales de los directivos (Barnea & Rubin, 2010; Liang & Renneboog, 2017), donde no intervienen las características y capacidades propias de la empresa (Meyer & Rowan, 1977). Por esto, algunos trabajos señalan que las donaciones empresariales deben cumplir una serie de requisitos para que generen valor. En este sentido, Porter y Kramer (2002) proponen que las empresas adopten las siguientes pautas: la selección de los mejores receptores, el fomento de la participación

de otros financiadores, la evaluación del rendimiento de la inversión de las ayudas (mayor impacto social por cada dólar invertido), o el avance de los conocimientos (oportunidad de innovar a través de la filantropía). Además, otros autores señalan características que podrían incidir en el impacto estratégico de las donaciones como la frecuencia de estas prácticas, la cantidad de recursos destinados (Jin & He, 2018) o el tipo de donaciones realizadas (dinero, bienes, tiempo) (Langan & Kumar, 2019).

Finalmente, literatura más reciente estudia nuevas formas de recaudar recursos destinados a donaciones (Smith & Sypher, 2010). Por ejemplo, la realización de campañas promocionales a través de los puntos de venta o las páginas webs para recaudar fondos destinados a una causa particular o el marketing relacionado con la causa social, donde un porcentaje del ingreso de la venta de un producto o la prestación de un servicio se destina a una organización benéfica (Kotler & Lee, 2005). Algunos autores consideran que estas actividades forman parte de la caridad de la empresa, pero, otros defienden que estas actividades no forman parte de la filantropía corporativa, porque forman parte del marketing mix de la empresa, mientras que la filantropía corporativa no tiene como propósito la obtención directa de beneficios tangibles (Cho et al., 2017).

## **5.2. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA CANALIZADA A TRAVÉS DE FUNDACIONES**

A finales de siglo XX el número de fundaciones creció en Europa fundamentalmente en los países del mediterráneo debido al rápido crecimiento económico y a la cesión de competencias estatales (Anheir, 2001). Estas organizaciones han sido fomentadas por el Parlamento Europeo a través de iniciativas como la Resolución 304/93, sobre fundaciones en Europa. En España, por la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones que entró en vigor el 1 de enero de 2003 y sustituyó a la anterior de 1994, con la finalidad de facilitar el establecimiento de fundaciones agilizando los procedimientos de constitución. El artículo 2 de la Ley 50/2002 define las fundaciones como “organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general”. De igual modo definiciones previas establecidas en la literatura señalan que son entidades que persiguen propósitos de servicio público elegidos por sus fundadores (Anheir, 2001; Balaban et al., 2012).

En la situación actual, las fundaciones pueden desempeñar distintas funciones, tales como redistributivas, mejorando la eficiencia del sistema impositivo, funciones de cambio social, de promoción de la investigación, o de procedimientos para la búsqueda de soluciones eficientes a distintos problemas (Prewitt, 1999).

Los trabajos de investigación sobre el compromiso social han estudiado las fundaciones como una oportunidad para que la empresa adopte una postura social estable y orientada a la sociedad (Balaban et al., 2012; Waniak-Michalak & Michalak, 2016). Las mismas proporcionan las habilidades, los conocimientos, las experiencias y el equipo especializado en el caso social concreto. Lo que constituye una importante ventaja para desarrollar el proyecto social de la empresa (Balaban et al., 2012).

Las empresas tienen dos opciones para canalizar sus recursos de filantropía a través de estos entes especializados: crear alianzas con fundaciones y ONG preestablecidas o fundar sus propias fundaciones (Deigh et al., 2016; Leisinger, 2007).

### **5.2.1. LAS ASOCIACIONES CON ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS**

Las empresas pueden colaborar con una o varias organizaciones sin fines de lucro u organizaciones benéficas estableciendo relaciones con ellas más allá de la contribución económica (Sanzo et al., 2015; Valor, 2007).

Mientras las donaciones suponen una mera transferencia de recursos de la empresa donante a la organización no lucrativa, la estrategia de colaboración propone la creación de relaciones estables entre ambas organizaciones con el objetivo de atender un fin social (Rowe et al., 2014). La creación de lazos más estrechos entre la empresa y la ONG incrementa el compromiso social en términos de búsqueda de la misión del socio, el tipo de recursos, el alcance de las actividades, la confianza, la interacción, la posible integración organizacional, la implicación directiva, la formación de estrategias, la creación de valor, el aprovechamiento de sinergias, la innovación y los cambios externos (Al Tabbaa et al., 2014; Kuo & Rice, 2015; Rim et al., 2016; Sanzo et al., 2015).

Estas asociaciones permiten la obtención de ventajas mutuas. Por un lado, respecto a las organizaciones no lucrativas aprovecharían los conocimientos y los activos de los negocios para lograr objetivos sociales. La transferencia de conocimientos puede fomentar la innovación en las organizaciones no lucrativas (Sanzo et al., 2015).

Además, estas organizaciones conseguirían la estabilidad financiera y beneficios adicionales, tales como la mayor visibilidad de la causa social (Balaban et al., 2012).

Las ventajas para la empresa de la asociación con entidades sin ánimo de lucro se relacionan principalmente con el aprovechamiento de una organización externa, que permite el ejercicio de las prácticas de filantropía que la empresa quiera desarrollar (Deigh et al., 2016; Porter & Kramer, 2002). Por otra parte, las empresas asegurarían el desempeño social, una mayor credibilidad, el reconocimiento de los grupos de interés y un mayor impacto en la comunidad (Balaban et al., 2012; Rim et al., 2016; Rowe et al., 2014). Por estas razones, estas asociaciones han sido consideradas como estrategias de cooperación o colaboración (Deigh et al., 2016; Dunham et al., 2006) cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a la sociedad, a la empresa y a las organizaciones sin ánimo de lucro (Al-Tabbaa et al., 2014; Rim et al., 2016; Shumate & O'Connor, 2010).

La elección de la organización sin fin de lucro con la que asociarse debe tener en cuenta la coherencia entre las entidades y la capacidad del socio para crear valor (Bucklin & Sengupta, 1993; Swaminathan & Reddy, 2000; Valor, 2007). En primer lugar, con respecto a la coherencia entre las entidades se observarán indicadores como los principios, la misión y visión, y los grupos de interés implicados en ambas entidades (Valor, 2007). En segundo lugar, con respecto a la capacidad de generación de valor los indicadores empleados son el alcance territorial, la capacidad logística, el reconocimiento de la marca, la relación con los medios de comunicación y la credibilidad pública de la entidad sin ánimo de lucro (Valor, 2007). Para ambos tipos de criterios, la empresa puede revisar lo que se publica sobre la organización sin ánimo de lucro en cuestión o solicitar a estas entidades más información (Valor, 2007).

### **5.2.2. LAS FUNDACIONES**

Las fundaciones son entidades independientes que persiguen fines sociales y son fundadas y apoyadas financieramente por una organización empresarial (Anheier, 2001; Minciullo & Pedrini, 2015; Waniak-Michalak & Michalak 2016). La creación de fundaciones se ha incrementado en los últimos años debido a la visión de filantropía corporativa como estrategia y porque se puede acomodar a los intereses y la orientación que la empresa quiere imprimir a su filantropía corporativa (Pedrini & Minciullo, 2011).



Estas entidades son independientes al poseer personalidad jurídica propia y órganos de dirección independientes que tienen capacidad para tomar decisiones de modo autónomo (Montfort & Villagra, 2016).

No obstante, las fundaciones son organizaciones estrechamente vinculadas a la empresa (Anheier, 2001). Generalmente, ambas organizaciones se coordinan y transfieren información. Para facilitar la coordinación y coherencia con la estrategia de la compañía los órganos de la empresa especializados en asuntos de responsabilidad social colaboran con la fundación (Monfort & Villagra, 2006). Así, los comités de responsabilidad social participan en las operaciones de la fundación. Además, se crean consejos compuestos por representantes de la empresa, representantes de los grupos de interés, expertos en diversas áreas y directivos de la fundación (Monfort & Villagra, 2006; Westhues & Einwiller, 2006).

La literatura ha identificado varias ventajas de este tipo de canalización de recursos referidos a la filantropía corporativa de la empresa. En primer lugar, sirven como canal de comunicación entre la empresa y la sociedad (Westhues & Einwiller, 2006). Por un lado, tienen más capacidad para detectar necesidades sociales (Deigh et al., 2016; Westhues & Einwiller, 2006). Además, una vez detectadas, ponen a disposición de la comunidad un conjunto de recursos, no sólo monetarios, para atenderlas. Por otro lado, las actividades sociales tienen mayor visibilidad.

En segundo lugar, el desempeño financiero está sometido a un mayor nivel de supervisión y verificación externa. Las organizaciones profesionales, gubernamentales y no gubernamentales están interesadas en analizar el impacto social y los riesgos derivados de tales actividades (Herman & Renz, 2008; Pedrini & Minciullo, 2011).

En tercer lugar, se evita la discrecionalidad de los directivos por la cesión del control a profesionales especializados responsables de la coherencia con la estrategia general de la empresa (Brown et al., 2006; Marquis & Lee, 2013; Monfort & Villagra, 2016).

En cuarto lugar, supone una mayor estabilidad en la financiación. El desempeño social es menos sensible a las circunstancias financieras de la empresa (Brown et al., 2006; Gardberg et al., 2019).

Finalmente, como consecuencia de la estabilidad financiera y la independencia en la toma de decisiones, estas fundaciones presentan una ventaja frente a otros organismos sin ánimo de lucro, ya que les permite explorar nuevas áreas sociales o áreas menos

fomentadas por otras organizaciones o por el estado, siendo más innovadoras, proactivas y emprendedoras (Westhues & Einwiller, 2006).

Los trabajos de investigación han analizado que estos organismos pueden generar valor económico y social (Balaban et al., 2012; Pedrini & Minciullo, 2011; Westhues & Einwiller, 2006). Así, algunos estudios han identificado importantes beneficios empresariales derivados del establecimiento de fundaciones, como la mejora de la relaciones con distintos grupos de interés (Pedrini & Minciullo, 2011; Westhues & Einwiller, 2006), la mejora en la reputación, la imagen, una mayor visibilidad de la empresa (Westhues & Einwiller, 2006), la creación de identidad social (Monfort & Villagra, 2016) y una mayor credibilidad del desempeño social de la empresa (Westhues & Einwiller, 2006; Monfort & Villagra, 2016). El aumento de la confianza y credibilidad de los *stakeholders* ha sido justificado debido a que ven atendidos sus intereses, y perciben una mayor implicación social de la empresa, una mayor coherencia de la práctica social con los valores éticos ya que las fundaciones persiguen objetivos morales (Monfort & Villagra, 2016; Westhues & Einwiller, 2006).

No obstante, la canalización de la filantropía a través de fundaciones también ha sido objeto de críticas. Por un lado, algunos autores ponen de relieve que, dado que las empresas financian a estas fundaciones, sus acciones sociales podrían estar vinculadas a la búsqueda de beneficios empresariales (Koushyar et al., 2015). Además, la canalización de recursos a través de fundaciones podría generar opacidad en el destino de recursos de la empresa. Por ejemplo, Xu et al. (2018) señalan que se podría donar a las fundaciones para no informar sobre las ganancias de la compañía.

### **5.3. LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA ACTIVIDAD DE FILANTROPÍA CORPORATIVA**

Una tercera vía para desarrollar la filantropía corporativa es vincularla a los trabajadores. La participación de los empleados en las actividades de filantropía corporativa supone que éstos se involucren en la toma de decisiones sobre las actividades sociales, en la ejecución de las iniciativas y en los posibles cambios en las políticas sociales de la empresa (Raub, 2017). En los estudios realizados se distinguen dos formas de participación de los empleados: las donaciones y el voluntariado de los empleados.

Respecto a las donaciones de los empleados, las empresas organizan ocasionalmente campañas para recaudar fondos destinados a una causa social en la que los empleados pueden participar aportando dinero u otros bienes (Rimes et al., 2019). Las donaciones también pueden realizarse de manera continuada y no sólo para atender campañas temporales a través de las donaciones de nómina (Haski-Leventhal, 2013; Rimes et al., 2019). Las donaciones a través de la nómina consisten en la retención voluntaria de una parte de la nómina para donaciones destinadas a una organización benéfica normalmente elegida por el empleador (Haski-Leventhal, 2013). Estas donaciones permiten a los empleados donar a organizaciones benéficas parte de sus ingresos antes de impuestos y desgravarse fiscalmente esta donación (Haski-Leventhal, 2013; Potter & Scales, 2008).

En cuanto al voluntariado realizado por el empleado como parte de la filantropía corporativa se identifican dos tipos (Peloza & Hassay, 2006). El primer tipo es el voluntariado inter-organizacional, donde las iniciativas de voluntariado son respaldadas pero no alineadas estratégicamente en la empresa (Peloza & Hassey, 2006). Un ejemplo de este tipo de participación se produce cuando las empresas aceptan hacer pequeñas donaciones a una organización benéfica elegida por los trabajadores (Peloza & Hassey, 2006). En este caso, la selección podría ser incoherente a los objetivos y valores organizacionales y, por lo tanto, la empresa no desarrollaría adecuadamente su estrategia social a través del voluntariado de los empleados (Basil et al., 2009). El segundo, sería el voluntariado intra-organizacional, donde la empresa desarrolla una postura activa en el voluntariado fomentando la participación del empleado y la planificación de la acción social (Peloza et al., 2009; Peloza & Hassey, 2006). La empresa podría reclutar parte del personal laboral para realizar actividades sociales como la visita a colegios y hospitales, realizar colectas, participar en carreras benéficas, ofrecer tiempo libre remunerado a los trabajadores para realizar actividades de servicio comunitario, etc. (Smith & Sypher, 2010).

Los estudios realizados muestran que la participación de los empleados en las actividades de filantropía corporativa está asociada a factores individuales como el género, el salario, la duración del contrato, el nivel de educación o el número de hijos (Christensen et al., 2016; Haski-Leventhal, 2013). También factores organizacionales como el tamaño, la industria, la cultura de la organización o la visibilidad de la

compañía influyen en la participación del empleado (Haski-Levethal, 2013; Rimes et al., 2019; Smith & Sypher, 2010).

La participación de los empleados se relaciona con la imagen de la organización como una empresa con humanidad, lo cual genera un impacto positivo en la percepción de autenticidad del desempeño social de la empresa (Hess et al., 2002; Shaefer et al., 2019) y es valorado por los *stakeholders* (Muller & Kräussl, 2011; Pelozo et al., 2009). También provoca un impacto social positivo, por ejemplo, la participación de los empleados se ha relacionado con una mejora de su actitud hacia la empresa (Muller & Kräussl, 2011; Raub, 2017; Turban & Greening, 1997).

## **6. RESULTADOS DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA**

Los estudios sobre los efectos de la filantropía corporativa sobre indicadores de desempeño muestran que genera beneficios de carácter intangible para las empresas. Por ejemplo, puede generar capital moral positivo entre las comunidades (Godfrey, 2005) y una reputación positiva para la empresa (Brammer & Millington, 2005), que son activos intangibles valiosos para la empresa que afectan y mejoran la situación de los accionistas y propietarios (Godfrey, 2005). También, la filantropía corporativa puede generar beneficios internos y mejorar la actitud de los empleados hacia la firma (Block et al., 2017).

En resumen, se afirma que la estrategia de filantropía corporativa tiene como objetivo responder a los compromisos sociales que la empresa quiere asumir y tener un impacto positivo en los principales grupos de interés con los que la empresa interactúa. Gautier y Pache (2015) realizan una revisión de la literatura sobre filantropía corporativa y señalan que la investigación sobre resultados de la filantropía corporativa se ha centrado en el impacto de las acciones sociales sobre los inversores a través de indicadores de desempeño empresarial. Otros trabajos han contemplado otros actores tales como los consumidores, los empleados, la comunidad local y los gobiernos locales (Gautier & Pache, 2015). A continuación recogemos los principales efectos o resultados de la aplicación de la filantropía corporativa.

## **6.1. LA RELACIÓN ENTRE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y EL VALOR DE MERCADO**

Los inversores valoran a la empresa por su capacidad de generar beneficios y, para ello, evalúan los riesgos asociados al negocio (el endeudamiento, el ciclo empresarial o la situación económica del sector, entre otros factores) y, además, tienen en cuenta los problemas de agencia, es decir, las actuaciones de los directivos contrarias a los intereses de la propiedad provocadas por la asimetría de información (Zolotoy et al., 2019). La filantropía corporativa puede afectar a la percepción de los inversores sobre la empresa y su capacidad para generar beneficios futuros (Zolotoy et al., 2019).

Los primeros estudios realizados en los años setenta argumentaban que la filantropía corporativa era una actividad ilegítima porque la empresa tenía como objetivo la maximización del beneficio comercial y no atender a causas sociales (Friedman, 1970). En este sentido, la filantropía corporativa no estaría integrada en el núcleo del negocio y sería un coste empresarial, que contribuiría poco o nada a mejorar el valor de la empresa (Masulis & Reza, 2015). Siguiendo esta postura, la única razón por la que la empresa llevaría a cabo actividades sociales sería para atender los intereses de la dirección. Los directivos usarían recursos empresariales para satisfacer sus intereses privados a expensas de los accionistas (Barnea & Rubin, 2010; Galaskiewicz, 1997).

Hay estudios que muestran una relación negativa o neutra entre la filantropía corporativa y el valor de mercado (Campbell et al., 2002; Masulis & Reza, 2015). Fich et al. (2009) señalan que la filantropía corporativa está relacionada con un peor desempeño financiero medido en términos de valor contable de la empresa, beneficios de la actividad de la empresa, y rentabilidad. Los inversores invierten menos en las empresas que mantienen altos niveles de donaciones corporativas (Masulis & Reza, 2015). Sin embargo, otro grupo de estudios afirma que la filantropía corporativa tendría un efecto positivo en el valor de mercado por dos razones (Chang et al., 2018). La primera es que la filantropía sería una acción estratégica de la empresa que mejora la capacidad del negocio y la de generar beneficios futuros como, por ejemplo, incrementar el capital social mejorando las relaciones con los *stakeholders*, lo que evita riesgos asociados a las operaciones empresariales como los costes provocados por la salida de los empleados o los boicots de los consumidores (Gautier & Pache, 2015; Godfrey, 2005). La segunda razón es que la filantropía corporativa es una acción que da información al mercado sobre las características de la empresa (Chang et al., 2018;

Zolotoy et al., 2019). La filantropía no reflejaría un problema de agencia, sino lo contrario. La divulgación de este tipo de información permite comunicar a los inversores cuestiones clave sobre el comportamiento social de las empresas (Zolotoy et al., 2019). Éste sería un indicador de que la empresa es menos propensa a actuar de manera oportunista, o menos propensa a eludir su responsabilidad frente a los propietarios y accionistas (Zolotoy et al., 2019).

Estos estudios hallan relaciones positivas entre la filantropía corporativa y el desempeño financiero de la empresa (Su & He, 2010; Wang & Qian, 2011) y un impacto directo de la filantropía corporativa en el valor de mercado. Se observa cómo se incrementa el valor de mercado los días posteriores a la donación, cuando el mercado percibe la filantropía como un auténtico compromiso social de la empresa (Patten, 2018). En este sentido, la mejora de la percepción que tienen los *stakeholders* de la empresa tiene un efecto positivo sobre el valor de mercado (Hogarth et al., 2018; Liang y Renneboog, 2017). La filantropía corporativa da información positiva sobre las características de la empresa, lo que incrementa su valor en el mercado (Chang et al., 2018).

Los resultados de estudios empíricos apoyan relaciones positivas (Patten, 2008), negativas (Barnea & Rubin, 2010), neutras (Campbell et al., 2002) y curvilíneas (Wang et al., 2018) lo que ha provocado que el efecto de la filantropía corporativa en el desempeño financiero sea uno de los temas en los que hay que seguir profundizando, ya que los resultados no son concluyentes. Adicionalmente, esta relación sufre variaciones dependiendo de factores como la industria, el periodo, las características que tengan los mecanismos de gobierno corporativo o la metodología usada (García-Castro et al., 2010; Gautier & Pache, 2015; Su & Sauerwald, 2018).

## **6.2. LA RELACIÓN ENTRE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y LA ACTITUD Y EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

Los estudios que se han realizado en relación con los clientes muestran que las actuaciones filantrópicas que realiza la empresa tienen una incidencia sobre el consumidor o cliente. Concretamente, influye en las actitudes de los consumidores hacia una empresa, en su percepción de la compañía y en el comportamiento de compra

(Gautier & Pache, 2015; Walker & Kent, 2013). En este sentido, la filantropía corporativa afecta al consumidor desde una perspectiva afectiva, conativa y cognitiva.

Desde la perspectiva afectiva, la literatura señala que la filantropía fomenta una actitud positiva (Yin et al., 2019), es decir, la filantropía ayuda a crear lazos entre el consumidor y la empresa (Salmones et al., 2009). Específicamente, los investigadores identifican las siguientes actitudes positivas en los consumidores: la generación de lealtad hacia el producto o servicio (Salmones et al., 2009), unas conexiones más fuertes del consumidor con la marca (Chen & Huang, 2016), la satisfacción del consumidor (Lev et al., 2010) y la identificación con la empresa (Cho et al., 2017; Salmones et al., 2009). La filantropía refleja valores altruistas que podrían crear vínculos con el consumidor que le lleven a identificarse con la empresa (Salmones et al., 2009). Además, algunos estudios encuentran que la filantropía corporativa disminuiría actitudes negativas como el sentimiento de culpabilidad en la adquisición de bienes lujosos (Strahilevitz & Myers, 1998) o atenuaría, en su caso, la falta de identificación con la empresa (Li et al., 2015).

Por otra parte, otros trabajos observan el efecto de la filantropía corporativa en la dimensión conativa del consumidor, es decir, en su comportamiento de compra. Concretamente señalan que la filantropía corporativa incrementa la intención de compra del consumidor (Chen & Huang, 2016; Cho et al., 2017) y pone de manifiesto una menor sensibilidad del consumidor al precio o la predisposición del consumidor a pagar un precio más alto. También algunos estudios hallan un incremento de ventas (Lev et al., 2010). Sin embargo, la literatura no es unánime en cuanto al efecto de la filantropía en el comportamiento del consumidor (Gautier & Pache, 2015; Sen & Bhattacharya, 2001). Algunos autores mantienen que el comportamiento de compra del consumidor podría no verse afectado por las acciones de filantropía (Ricks, 2005) y la causa está en la percepción del consumidor de este tipo de actividades (Lee et al., 2009).

En relación a lo anterior, desde la perspectiva cognitiva, la filantropía corporativa afectaría a la percepción del consumidor sobre la empresa. La filantropía podría mejorar el concepto que tiene el consumidor sobre la compañía (Walker & Kent, 2013) y mejorar la imagen y reputación de la empresa (Morris et al., 2013; Szöcs et al., 2016). Sin embargo, en la literatura sobre el tema algunos trabajos destacan el escepticismo y la desconfianza del consumidor hacia las acciones de filantropía (Walker & Kent, 2013). Como los accionistas, muchos consumidores son sensibles al genuino carácter

altruista de la filantropía corporativa y reaccionan de forma adversa cuando perciben que la empresa lleva a cabo prácticas sociales para mejorar la imagen (Lee et al., 2009). Lo anterior ha dado lugar al estudio de los factores y procesos a través de los cuales el consumidor evalúa positivamente la filantropía corporativa.

Así, el tipo, la naturaleza y la fuente de donación influyen en la percepción del consumidor sobre el compromiso empresarial y la evaluación de la firma (Lagan y Kumar, 2019). Las donaciones de tiempo o bienes parecen tener un impacto positivo en la percepción del consumidor. También factores como la coherencia entre las prácticas de filantropía corporativa y la actividad de la empresa influyen en la percepción del consumidor, lo que puede modificar su actitud y comportamiento (Cho et al., 2017). Además, otros factores como la industria, el país, y las características personales del consumidor influyen en su percepción sobre el compromiso social (Schons et al., 2017; Szöcs et al., 2016).

### **6.3. EL EFECTO DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA SOBRE LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS**

La filantropía corporativa puede influir en los *stakeholders* internos de las empresas. Concretamente, se estudia el efecto de la filantropía corporativa en la actitud de los empleados, es decir, la filantropía corporativa como una herramienta que incrementa aspectos relacionados con la identificación con la empresa (Gao & Yang, 2016), tales como el orgullo, la cohesión (Gautier & Pache, 2015) y el compromiso (Raman & Zboja, 2006).

La influencia de la filantropía corporativa se observa antes, durante y después del establecimiento de la relación laboral. Así, algunos trabajos muestran que la filantropía corporativa contribuye a aumentar el atractivo de la empresa sobre los empleados potenciales (Turban & Greening, 1997) y los trabajadores con una alta cualificación (Ricks & Williams, 2005). Por otra parte, durante la relación contractual, el clima de trabajo de estas compañías suele ser mejor, observándose mayores niveles de compromiso hacia la compañía (Haski-Leventhal, 2013), menor estrés y una mayor satisfacción laboral (Watkins et al., 2015). Además, las prácticas de filantropía corporativa podrían mejorar la productividad de los empleados (Gao & Yang, 2016) y ser una fuente de ventaja competitiva (Porter & Kramer, 2002). También, algunos



estudios muestran que, en las organizaciones que realizan estas prácticas filantrópicas, existe una menor tasa de abandono de los trabajadores, es decir, es menos probable que los empleados abandonen su trabajo o tengan intención de abandonar la compañía en busca de nuevas oportunidades laborales (Lee et al., 2014).

La razón que explica que la filantropía corporativa influya positivamente en los empleados responde al hecho de que, cuando una organización comunica valores, es percibida por los empleados como un buen ciudadano corporativo (Block et al., 2017; Rupp et al., 2006) y una organización ética que vela por los intereses de otros (Raub, 2017; Watkins et al., 2015).

Algunos autores señalan que, para que la filantropía corporativa sea valorada por los empleados, es necesario que la misma sea percibida como una señal de que la empresa está comprometida socialmente (Raub, 2017). En este sentido, algunos autores consideran necesario que los empleados participen en este tipo de actividades (Block et al., 2017; Haski-Leventhal, 2013; Raub, 2017).

Los estudios sobre la participación de los empleados en las actividades de filantropía corporativa se dividen en dos corrientes de investigación distintas. La primera corriente estudia las características de los empleados que participan en las actividades de filantropía (Haski-Leventhal, 2013; Raman & Zboja, 2006). La segunda corriente analiza el efecto de las prácticas de filantropía corporativa en la relación entre los empleados y la empresa (Haski-Leventhal, 2013; Raman & Zboja, 2006). Los resultados muestran que la participación de los empleados donando dinero, actuando como voluntarios en las causas sociales promovidas por la empresa, o eligiendo y tomando decisiones sobre la política social a seguir, mejora su relación con la empresa (Haski-Leventhal, 2013) y podría mejorar el beneficio de la organización (Block et al., 2017; Haski-Leventhal, 2013).

Pese a los beneficios que se muestran sobre los trabajadores, estas prácticas también han sido objeto de crítica, señalándose que la filantropía corporativa debe entenderse como una forma de participación de las empresas en la resolución de problemas sociales, más que como una herramienta de gestión de recursos humanos (Gautier & Pache, 2015). Además, si bien la filantropía corporativa puede fomentar la identificación de los empleados con la empresa, otras actividades más legítimas podrían tener el mismo efecto (Gautier & Pache, 2015; Porter & Kramer, 2002).

#### **6.4. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y SU EFECTO SOBRE EL BIENESTAR DE LA COMUNIDAD**

El objetivo directo de la filantropía corporativa es fomentar el bienestar de la comunidad (Gautier & Pache, 2015). Por una parte, desde la ética en los negocios, puede entenderse que las organizaciones tienen una obligación moral de devolver a la comunidad beneficios que han sido generados en ella, tales como la educación o las infraestructuras y, por otra parte, la filantropía corporativa ha sido analizada como una herramienta de ayuda a la comunidad que puede solventar la limitada capacidad del estado para atender necesidades sociales crecientes (Marshall et al., 2018). Las empresas pueden utilizar sus capacidades propias y sus relaciones para mejorar el bienestar de la comunidad donde operan, lo que produce beneficios sociales superiores a los de los donantes individuales (Porter & Kramer, 2002).

Los trabajos realizados muestran que la prosperidad de los negocios depende del bienestar de las comunidades (Porter & Kramer, 2002). Las empresas dependen del entorno local. El éxito del negocio requiere de una sociedad que demande sus productos, provea los bienes públicos, los recursos necesarios y el apoyo del entorno para el desarrollo adecuado de las operaciones empresariales (Porter & Kramer, 2011). Por otra parte, el bienestar de la comunidad necesita de negocios que generen trabajo, oportunidades y atiendan a las necesidades de los ciudadanos (Porter & Kramer, 2011). En este sentido, la filantropía corporativa se justifica en la medida en que la misma genera bienestar social en el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad.

En este sentido, la filantropía corporativa no sería un gasto para la empresa, sino que podría mejorar la posición competitiva de la empresa. Por ejemplo, a través del desarrollo de capacidades empresariales, la generación de confianza y la mejora de las relaciones con la comunidad (Buchholtz et al., 1999; Eger et al., 2019; Porter & Kramer, 2002). Además, la filantropía corporativa se ha justificado como una herramienta que permite a las empresas obtener legitimación para operar en las comunidades (Wang et al., 2018). Las empresas intentan mejorar su imagen en una sociedad que las observa como las principales causantes de los daños sociales, económicos y ambientales (Porter & Kramer, 2011).

Las comunidades a las que se dirigen los proyectos sociales son variadas. Algunos estudios muestran que las empresas dirigen sus actividades de filantropía a comunidades donde tienen una importante presencia (Marshall et al., 2018; McHugh et al., 2018)

observándose que las empresas dirigen sus proyectos sociales a las comunidades de procedencia de sus trabajadores o aquellas comunidades de donde procede el mayor volumen de ventas (McHugh et al., 2018).

No obstante, la globalización ha hecho que las empresas dirijan sus proyectos sociales a comunidades más alejadas de sus operaciones. Así, una rama de la investigación de filantropía corporativa se ha especializado en el análisis de la respuesta empresarial a las catástrofes naturales (Marquis & Tilcsik, 2016; Mithani, 2017). Estos estudios han puesto de relieve que el sector representa un papel importante en las situaciones de emergencias, entre otras razones porque las empresas privadas gestionan una proporción importante de actividades: alimentación, servicios bancarios, telecomunicaciones, transporte, etc., de las que depende la capacidad de la comunidad para reponerse de los desastres naturales (Marquis & Tilcsik, 2016). Las actuaciones en contextos de desastres naturales ayuda a las compañías a crear lazos con las comunidades (Mithani, 2017).

Esta área de investigación señala algunos requisitos para que se generen resultados positivos en la comunidad y se cree beneficio social para la empresa. Las actividades de filantropía corporativa deben ser coherentes con los valores de la comunidad (Fosfuri et al., 2011; Godfrey, 2005) y, además, deben ir más allá de la mera transacción económica (Bowen et al., 2010).

Finalmente, la búsqueda de resultados en la comunidad a través de la filantropía corporativa ha sido objeto de críticas, dado que se señala que la acción social de las empresas no aborda adecuadamente las profundas desigualdades sociales (Marshall et al., 2018).

## **6.5. LA FILANTROPÍA COMO HERRAMIENTA EN LAS RELACIONES CON LOS GOBIERNOS**

Los gobiernos son un grupo de interés relevante para la empresa, porque influyen en el sector empresarial, creando entornos normativos más o menos favorables que establecen barreras de entrada para competidores potenciales, sistemas impositivos o conceden ayudas (Gautier & Pache, 2015). Por otro lado, los gobiernos se ven influenciados por el tejido empresarial, en cuanto a políticas de empleo y recaudación (Long & Yang, 2016).

Además, algunos gobiernos fomentan la filantropía corporativa e influyen en la elección de las causas sociales (Gao & Hafsi, 2016; McHugh et al., 2018).

Partiendo de esta situación, la filantropía corporativa ha sido utilizada como una estrategia para crear un clima favorable en las relaciones con los gobiernos (Gautier & Pache, 2015). Esta relación positiva con los gobiernos locales y estatales, el posible apoyo recibido de los mismos, la legitimidad y las conexiones políticas conforman el denominado capital político de la empresa que puede generar importantes beneficios empresariales (Chen & Cao, 2016). Esto es especialmente relevante en aquellos países con un fuerte intervencionismo gubernamental y en aquellos otros en los que el estado fija en sus políticas la asignación de un porcentaje de beneficios a causas sociales.

En relación con lo anterior, la filantropía corporativa ha sido considerada por la literatura como una posible herramienta para prevenir la intrusión del gobierno en la libertad corporativa, en el sentido de evitar tasas impositivas muy altas, restricciones comerciales, el acceso a las políticas públicas o a fuentes de recursos (Long & Yang, 2016).

La mayoría de estudios actuales sobre las relaciones entre la filantropía corporativa y los gobiernos se centran en países asiáticos, en economías en transición y/o países con fuerte intervención del estado (Gautier & Pache, 2015). En general, se observa que cuanto más débil es el sistema institucional, más fuertes son los resultados políticos obtenidos con las actividades de filantropía (Chan & Feng, 2019).

Más específicamente, la mayoría de los estudios se han centrado en China. Las razones para desarrollar actividades de filantropía en este país son que es una economía en transición donde el gobierno local sigue ejerciendo un fuerte control sobre la asignación de recursos económicos clave, por lo que las empresas intentan crear lazos con el gobierno para acceder a tales recursos. Por ejemplo, el acceso a créditos financieros depende en parte del gobierno que gestiona e interviene en el sector bancario. La segunda razón es que la mayor parte de organizaciones sin fines de lucro son gestionadas por las autoridades centrales o locales del gobierno chino. Y en tercer lugar, el propio gobierno fomenta que las empresas participen en programas sociales (Long y Yang, 2016).

Hay que señalar que resultados de la filantropía corporativa con el apoyo político obtenido han sido criticados por una corriente de investigación de la sociología que

califica la filantropía corporativa como una herramienta que erosiona la política pública (Gautier & Pache, 2015). Las conexiones políticas de las empresas con los gobiernos locales pueden llevar a que determinadas decisiones administrativas se alejen del interés general.

CAPÍTULO 3

**EVIDENCIA EMPÍRICA DE LA  
IMPORTANCIA DE LA FILANTROPÍA  
CORPORATIVA EN LA GESTIÓN DE LOS  
*STAKEHOLDERS***

---



## CAPÍTULO 3

**EVIDENCIA EMPÍRICA DE LA IMPORTANCIA  
DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA EN LA  
GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS**

El capítulo tres incluye tres epígrafes donde cada uno de ellos recoge un trabajo empírico sobre el modo en el que la empresa utiliza la filantropía corporativa para incidir sobre los *stakeholders* y cómo modula su estrategia en esta materia, en función de las percepciones de los grupos de interés. Así, se analizan las relaciones entre la filantropía y los grupos de interés principales, considerando la filantropía como un elemento estratégico que forma parte del negocio. La idea de la que se parte es que, aunque el destino de las acciones filantrópicas no afectan directamente a grupos de interés de la empresa como trabajadores, inversores o consumidores, la empresa al articular sus estrategias de filantropía corporativa tiene en cuenta el efecto que pueden tener sobre ellos y, además, considera sus percepciones a la hora de articular su estrategia filantrópica.

Concretamente en el primer epígrafe se analiza cómo la filantropía corporativa, según el modo de gestionarla, la existencia de guías, la composición y estructura del gobierno corporativo inciden en una mayor identificación de los trabajadores con la empresa.

En el segundo epígrafe se estudia cómo la estrategia en materia de filantropía corporativa afecta al valor de mercado. Para ello, se analizan las preferencias de los inversores, medidas a través del aumento del valor de mercado, en relación con la forma de gestionar la filantropía corporativa, vía fundaciones o donaciones, y su aseguramiento, interno o externo. Además, en este trabajo se analiza si el sector en el que opera la empresa, comercial o industrial, ejerce un efecto moderador en la relación de las variables de filantropía corporativa y aseguramiento con el valor de mercado.

El tercer epígrafe recoge el último trabajo empírico que hemos realizado. En él se analiza cómo los *stakeholders* principales modelan o inciden en la estrategia de filantropía corporativa de la empresa. Concretamente se estudia cómo las entidades seleccionan el modo de gestionar la filantropía corporativa atendiendo a sus requerimientos, teniendo en cuenta la reacción de los *stakeholders* ante sus actuaciones o analizando si es bien acogida por los distintos grupos de interés.



## **1. ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA FILANTROPIA CORPORATIVA Y SU GESTIÓN EN EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON LA EMPRESA**

Las empresas dependen de sus grupos de interés e interactúan con ellos constantemente (Ali & Jung, 2017; Porter & Kramer, 2002), asumiendo compromisos con la sociedad (Carroll, 1991; Vveinhardt & Zygmantaite, 2015) e influyendo en los diferentes grupos sociales (Freeman, 1984). Las relaciones de las empresas con la sociedad se pueden estudiar a través de la filantropía. Al igual que las prácticas individuales, la filantropía puede tener diversas manifestaciones, incluyendo prácticas individuales de compromiso con el bienestar de los demás (Schuyt, 2010). El enfoque que este trabajo será considerar, la filantropía corporativa desde un punto de vista estratégico. En este sentido entenderemos que las acciones filantrópicas junto con otras estrategias, se dirigirán a objetivos más allá de la mejora de los resultados financieros tales como la sostenibilidad, el crecimiento, la permanencia a largo plazo, la mejora de la identidad corporativa o la creación de valor compartido. Desde esta perspectiva, las empresas establecen mecanismos de gobierno corporativo y planificarán su filantropía corporativa canalizándola a través de fundaciones o planes y procesos específicos para actividades de filantropía. En este contexto, las acciones filantrópicas se enmarcan dentro de lo que se ha denominado filantropía corporativa, diferenciándose de la filantropía personal o de las prácticas individuales (Gautier & Pache, 2015; Muller & Whiteman, 2016; Vveinhardt & Zygmantaite, 2015).

El enfoque estratégico requiere que la empresa adapte sus objetivos y metas a las demandas de los grupos de interés internos y externos, incorporando sus intereses en su estrategia de negocio (Ali & Jung, 2017; Porter & Kramer, 2011). Desde esta perspectiva, las empresas promueven el progreso social mientras desarrollan su negocio. Además, estas prácticas filantrópicas pueden estar relacionadas con las demandas de la comunidad y, posiblemente, con otros grupos de interés, como los empleados. El concepto subyacente es la búsqueda del bienestar social en respuesta al deseo de la empresa de ser un buen ciudadano corporativo (Carroll & Shabana, 2010; Lee et al., 2014). Estas actividades pueden afectar o tener repercusiones en los grupos de interés, un resultado que puede ser relevante para los directivos y propietarios y que debe ser medido para estudiar las posibles implicaciones estratégicas.

Algunos estudios han analizado los efectos de la filantropía corporativa en los indicadores financieros (Orlitzky et al., 2003; Surroca et al., 2010). Sin embargo, el impacto de la filantropía corporativa no debe considerarse únicamente en términos de resultados financieros (Vveinhardt & Zygmantaite, 2015). Las acciones filantrópicas también pueden tener resultados intangibles en áreas como la mejora mutua, el aumento de la confianza, la reducción de los conflictos, la mayor cooperación, la reciprocidad, la participación ciudadana, el bienestar, la cohesión, el liderazgo, la innovación o la estabilidad (Deigh et al., 2016; Rowe et al., 2014). El presente documento contribuye a la comprensión de la influencia de la acción social de las empresas en indicadores de desempeño no financieros (Boatright, 2000), concretamente en este caso en el grado de identificación de los empleados con la empresa. Investigamos el punto de vista de que la filantropía corporativa produce beneficios en los grupos de interés (Porter & Kramer, 2002), específicamente, en un grupo de interés principal como son los empleados, que juegan un papel vital en el éxito o fracaso de una empresa (Flammer & Luo, 2017).

Este estudio tiene varios objetivos. En primer lugar, examinar si las empresas adquieren compromisos sociales como parte de su estrategia corporativa, e identificar el tipo de estructura organizativa necesaria para desarrollar y supervisar las actividades programadas. En segundo lugar, estudiamos si la filantropía corporativa influye en la actitud de empleados. Finalmente, analizamos si los mecanismos de gobierno corporativo están relacionados con el clima laboral.

El resto de este estudio está organizado de la siguiente manera. En el siguiente apartado se presenta el marco teórico específico aplicable en este estudio, exponiendo las diferentes teorías principales aplicables en el ámbito de la filantropía corporativa para estudiar la relación de esta variable con el compromiso de los empleados con la empresa, y formulando las hipótesis que se van a contrastar en el trabajo. A continuación, se presenta la metodología aplicada en esta investigación. Posteriormente, se presentan y discuten los hallazgos del análisis realizado y, finalmente, se presentan las principales conclusiones del estudio realizado sobre la incidencia de la filantropía corporativa en la actitud de los empleados con la empresa.

## **1.1. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO: ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **1.1.1. MARCO TEÓRICO APLICADO**

El marco teórico de la filantropía corporativa ha sido analizado desde varios puntos de vista. Los enfoques tradicionales son los de la teoría de la agencia, la teoría de la legitimidad y la teoría de los *stakeholders*. El primero de ellos se centra en la relación entre el principal (accionistas) y el agente (directivos). Un problema importante de las empresas es la asimetría de información entre los directivos y los accionistas (Villarón-Peramato et al., 2018). El presente estudio se centra en el efecto de la filantropía corporativa sobre los empleados, por lo que no se refiere específicamente a los problemas de agencia, sino a cómo la formalización de la estrategia filantrópica y la creación de comités de supervisión de la RSC aseguran que el destino de los recursos no responda únicamente a las preferencias del director general, evitando así problemas de agencia.

Por su parte, la teoría de la legitimidad entiende de manera general que las acciones de una entidad deben ser deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones (Perrow, 1970). Existe un contrato social entre la sociedad y la empresa (Dowling & Pfeffer, 1975) y el incumplimiento de los acuerdos puede socavar la legitimidad de la entidad y provocar su desaparición o la pérdida de la licencia para actuar (Deegan et al., 2002). La filantropía corporativa puede ser asumida por la empresa para contrarrestar actuaciones que denoten falta de legitimidad (Chen et al., 2008; Hemingway & MacLagan, 2004) o para mejorar las relaciones con los *stakeholders*. En este trabajo empírico consideramos que la filantropía corporativa tiene como objetivo mejorar las relaciones con los empleados, entendiendo que los empleados prefieren trabajar en empresas que estén socialmente comprometidas con la comunidad (Brunton et al., 2017).

Por otra parte, la teoría de los *stakeholders* considera la forma en la que las empresas atienden las demandas de los grupos de interés (Ansoff, 1965), y por tanto, teniendo en cuenta que los puntos de vista, opiniones y acciones de los grupos de interés deben ser contemplados (Bryson, 2004). En este sentido, los principales grupos de interés son los accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores y las comunidades locales

(Friedman & Miles 2006), que observan con interés las actuaciones de la empresa (Freeman, 1984). La teoría de los *stakeholders* suele centrarse en dos aspectos principales: cómo la empresa toma decisiones y equilibra los intereses de los diferentes grupos de interés, y cómo la información se proporciona a estos *stakeholders* (Deegan, 2002). Además, también se debe considerar otros dos aspectos: la repercusión en los *stakeholders* (en el presente caso, los empleados) de las acciones de la empresa, y la orientación de la identidad de la empresa hacia los grupos de interés (Bingham et al., 2011; Zink, 2005).

Para estudiar la incidencia de la filantropía corporativa en los grupos de interés, específicamente en los empleados, seguimos la teoría de la identidad social. Las percepciones de la identidad de una organización, sus valores y atributos (Dutton et al., 1994) pueden influir en el grado de identificación y el compromiso de un empleado con una organización (Aguinis & Glavas, 2012; Block et al., 2017). La teoría de la identidad social supone que los individuos son felices cuando trabajan en organizaciones que tienen una reputación positiva (Brammer et al., 2007). Los individuos pueden identificarse con el comportamiento socialmente responsable de las empresas y aumentar su compromiso con la organización. Esta teoría podría explicar el impacto de la filantropía corporativa en las actitudes de los empleados, centrándose en la identidad y la confianza (Ali & Jung, 2017). El desarrollo de una identidad social implicaría una diferenciación positiva con respecto a otras empresas (Brunton et al. 2017; Karaosmanoglu et al., 2016; Shin et al., 2017).

El enfoque teórico que adoptamos para abordar esta cuestión es el de la teoría de la orientación de la identidad de la entidad (Brickson, 2005). En nuestro contexto se explica que las actividades de la empresa responden al hecho de que su identidad está orientada hacia los *stakeholders* (Bingham et al., 2011; Lin, 2017). Esta orientación puede ser individualista, relacional o colectivista (Brickson, 2005). En este trabajo, examinamos los valores colectivos, es decir, lo que la empresa hace con respecto al bienestar colectivo, en lugar de los intereses propios individualistas o de un grupo específico (relacionales) (Bingham et al., 2011). Además, tenemos en cuenta que el compromiso social requiere mecanismos de gobierno corporativo que favorezcan la creación de una identidad social (Brunton et al., 2017; Sen et al., 2006).

### **1.1.2. LA ORIENTACIÓN DE LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA HACIA LOS GRUPOS DE INTERÉS Y SU GESTIÓN**

En el ámbito de la organización empresarial, el concepto de identidad se define como el conjunto de creencias y valores que poseen los miembros de la organización (Van Riel & Fombrun, 2007). Así, los valores corporativos, la misión y la visión constituyen la identidad corporativa (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2012). En un sentido amplio, es la combinación de todas las características que hacen que cada organización sea única, se identifique y se distinga de las demás (Albert & Whetten, 1985). La identidad es también el medio por el que una organización se presenta ante sus grupos de interés (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2012). Las empresas reflejan su identidad en sus prácticas corporativas y en la forma en que interactúan con los grupos de interés (Karaosmanoglu et al., 2016). La orientación de la identidad hacia los grupos de interés en una organización favorece la interacción con los mismos (Ali & Jung, 2017).

Los valores, objetivos y principios están relacionados con las prácticas organizativas y proporcionan una guía de comportamiento corporativo (Barreto & Patient, 2013; Muller & Whiteman, 2016). Si una empresa presenta una estrategia corporativa bien definida y preestablecida, ésta puede ser un indicador de sus metas y objetivos (Bingham et al., 2011). La planificación implica el establecimiento de objetivos organizativos y en relación con los objetivos sociales se puede concretar en la filantropía corporativa (Gautier & Pache, 2015). Para que la filantropía corporativa se implemente de manera adecuada, se debe adoptar y aplicar una estrategia apropiada. Las acciones se deben planificar bien y para desarrollarlas deben crearse estructuras organizativas adecuadas (Marquis & Lee, 2013). Una estrategia de filantropía corporativa requiere la existencia de unos mecanismos de gobierno corporativo que introduzcan las cuestiones sociales en la identidad de la empresa y en las estrategias de la empresa lo que supone un compromiso específico por parte del consejo de administración. En este sentido, la filantropía corporativa va a depender de la composición y estructura que tenga su consejo de administración y su afinidad con las cuestiones sociales (Cha & Abebe, 2016; Marquis & Lee, 2013).

En cuanto a la composición, la diversidad se ha considerado un indicador de afinidad con las cuestiones sociales (Hillman et al., 2002; Kabongo et al., 2013). Según algunos autores, existe una relación positiva entre la presencia de mujeres en los consejos de administración y las prácticas de filantropía corporativa (Hinna & Monteduro, 2017;

Williams, 2003) y, por lo tanto, el compromiso social (Williams, 2003). Las mujeres son más sensibles a las cuestiones sociales y éticas, lo que puede reflejarse en las decisiones sobre la filantropía corporativa y el comportamiento ético (Cha & Abebe, 2016), mientras que los hombres se centran más en el rendimiento económico (Williams, 2003).

La diversidad en los consejos de administración está asociada con decisiones estratégicas de filantropía corporativa (Hinna & Monteduro, 2017), y con la planificación de estas prácticas (Haro-de-Rosario et al., 2017), ya sea internamente o canalizándolas a través de fundaciones. Esta asociación surge, entre otras razones, por el hecho de que las mujeres tienen mayor experiencia en estas organizaciones no lucrativas y en las causas sociales (Hillman et al., 2002; Williams, 2003). A la luz de estas consideraciones, proponemos la siguiente hipótesis:

H1. Una filantropía corporativa planificada y estructurada se relaciona de forma positiva con la diversidad del consejo de administración.

Cuando se adopta un concepto estratégico de filantropía, se crean comités, departamentos especializados y/o se integra la filantropía en los departamentos existentes (Brammer & Millington 2006). La existencia de comités especializados permite controlar la cantidad y la calidad de las acciones sociales (Fuente et al., 2017) y asegura un rendimiento social corporativo positivo (Eberhardt-Toth, 2017; Fernández-Gago et al., 2016; Su & Sauerwald, 2018) y el establecimiento de líneas de acción estables (Fuente et al., 2017). Los comités de RSC forman parte del consejo de administración y su función es evaluar y supervisar los programas sociales empleados para atender las necesidades de los grupos de interés (Eberhardt-Toth, 2017). La existencia de un comité especializado en temas sociales se podría relacionar positivamente con la integración de los intereses sociales de los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones (Amran et al., 2014; Godos-Díez et al., 2018) y responde a la orientación de la identidad de la empresa hacia los stakeholders.

La existencia de programas, guías, políticas y valores organizacionales orientados a producir un impacto social positivo se puede asociar a la estrategia de filantropía de la empresa (Brammer & Millington, 2006; Muller & Whiteman, 2016).

La integración de la filantropía corporativa a través de la creación de una estructura organizativa limita la discrecionalidad (Marquis & Lee, 2013) y facilita la gestión por

parte de los profesionales y el control por parte del consejo de administración (Liket & Maas, 2016) de modo que se ajuste a la identidad y objetivos de la empresa.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se propone la siguiente hipótesis:

H2. La filantropía corporativa planificada y estructurada se relaciona de forma positiva con la existencia de un mecanismo de gobierno corporativo.

### **1.1.3. EL EFECTO DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA SOBRE LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS**

Para determinar la eficiencia y eficacia de una estrategia filantrópica, deben existir mecanismos para su evaluación (Rowe et al., 2014). Tradicionalmente, se han utilizado medidas financieras para estudiar los efectos de la filantropía corporativa (Wang & Qian, 2011). Sin embargo, en muchos casos es difícil o imposible cuantificar las relaciones con la comunidad y demás *stakeholders* en términos financieros (Brammer & Millington, 2003). No obstante, una mayor preocupación por los temas sociales puede ser valorada por los grupos de interés y provocar un impacto o un cambio en su comportamiento. Por consiguiente, sería útil analizar el impacto social de las estrategias de filantropía corporativa sobre los *stakeholders* (Block et al., 2017; Rowe et al., 2014). Se podrían analizar indicadores intangibles, como la confianza, la lealtad y la identidad con la empresa, que son fundamentales para su sostenibilidad (Park et al., 2014).

Uno de los grupos de interés más significativos de una empresa es el de sus empleados (Ali & Jung, 2017; Fassin, 2012). Las políticas de recursos humanos de la empresa pueden afectar directamente a los empleados (Lee et al., 2013; Muller & Whiteman, 2016), pero también están influenciadas por otro tipo de acciones sociales, como las acciones filantrópicas (Block et al., 2017; Gao & Yang, 2016). En este contexto, las prácticas filantrópicas de las empresas hacia la comunidad pueden tener consecuencias que incidan sobre los empleados. El conocimiento de esta información es importante para la dirección de la empresa.

Los empleados tienen su percepción sobre la empresa (Ali & Jung, 2017). Las actividades sociales pueden mejorar esa percepción y tener un efecto en aspectos como el clima laboral, la mejora del compromiso de los empleados o la disminución de incidentes y controversias en el lugar de trabajo. En este contexto, las acciones filantrópicas pueden estar relacionadas con mejoras en el clima organizacional (Zadek,

2004). Pocos estudios han considerado los elementos que subyacen en la relación entre la filantropía y los empleados de la empresa (Aguinis & Glavas, 2012; Block et al., 2017; Gao & Yang, 2016). Se necesita un estudio más amplio sobre los posibles efectos de las estrategias filantrópicas en las actitudes de los empleados, una cuestión que sólo se ha abordado a través de encuestas (Hameed et al., 2016; Pagliaro et al., 2018). Algunos trabajos han demostrado que las prácticas filantrópicas mejoran el compromiso de los empleados con la organización (Haski-Leventhal, 2013; Rodrigo & Arenas, 2008; Shin et al., 2016). Un mayor compromiso de los empleados conduce a una actitud más positiva hacia la organización, a un mejor comportamiento hacia ella y a un mejor clima laboral. La existencia de un clima ético hace que los empleados sientan una identificación afectiva con la empresa, disminuyendo los comportamientos laborales contraproducentes y mejorando el comportamiento cívico en la organización (Liu et al., 2018; Pagliaro et al., 2018; Sims, 1991; Valentine et al., 2006). En este primer estudio empírico, analizamos el efecto de la filantropía corporativa sobre los empleados.

Las actividades de filantropía corporativa pueden generar actitudes positivas hacia la empresa y elevar la moral de los empleados (Porter & Kramer, 2002). Para que las acciones tengan tal efecto en las actitudes, deben estar claramente identificadas e integradas en los valores corporativos (Lin, 2017; Newman et al., 2016) de manera que generen un clima de confianza (Berger et al., 2006; Gaudencio et al., 2016). En general, se entiende que la existencia de una identidad corporativa y un clima que trasmite confianza en la organización, mejora las actitudes y acciones de los empleados (Gaudencio et al., 2016; Newman et al., 2016). Por otro lado, también se ha observado que, cuando las empresas se comprometen socialmente con sus grupos de interés externos y prestan mayor atención a las cuestiones sociales, tienden en mayor medida a comprometerse con los grupos de interés internos (Muller & Whiteman, 2016).

La filantropía corporativa se observa e identifica porque está formalizada (Brammer & Millington, 2006). Esta formalización puede tener lugar a través de la creación de guías y programas sociales para aclarar los principios, valores, políticas y asuntos prioritarios de la empresa y para establecer la distribución de los recursos y procedimientos, destacando así la existencia de una posición estratégica de la empresa (Marx, 1999).

A la vista de estas consideraciones, se propone la siguiente hipótesis:

H3. La existencia de guías en materia de filantropía corporativa se relaciona de forma positiva con un mejor clima laboral.



La filantropía corporativa también puede ser gestionada externamente a través de fundaciones que pueden mejorar la relación de la empresa con la comunidad y con la sociedad en general, conectando al individuo con la organización a través de valores e ideas compartidas, fortaleciendo así la identidad del individuo con la empresa (Deigh et al., 2016; Rim et al., 2016). Las acciones filantrópicas gestionadas a través de las fundaciones pueden crear un clima de confianza y resaltar la identidad corporativa, de manera indirecta. Las empresas que gestionan la filantropía a través de las fundaciones tienden a ser empleadores más estables, a pagar salarios más altos y a lograr una mayor permanencia de sus empleados (Børsting & Thomsen, 2017). Esto da lugar a una mejor relación con los empleados y podría influir en la motivación, el compromiso y la identificación de los empleados con la empresa (Berger et al., 2006; Brammer et al., 2007; Brunton et al., 2017). En este sentido, proponemos la siguiente hipótesis:

H4. La canalización de la filantropía corporativa a través de fundaciones se relaciona de forma positiva con un mejor clima laboral.

Las acciones filantrópicas también pueden realizarse a través de donaciones (Miguel Molina et al., 2016; Rowe et al., 2014). Sin embargo, la mayoría de estas acciones responden más a prácticas o inclinaciones personales de los directivos (Agle et al., 1999; Williams, 2003). Los directivos pueden actuar en interés propio, tomando decisiones de forma informal o discrecional (Marquis y Lee 2013). Estas acciones filantrópicas esporádicas o discrecionales también pueden llevarse a cabo para legitimar las acciones de la empresa (Deigh et al., 2016; Jamali et al., 2008), para mejorar su reputación o por un comportamiento oportunista para ocultar acciones cuestionables (Hemingway & Maclagan, 2004). Los empleados pueden percibir estas actividades filantrópicas esporádicas y discrecionales como oportunistas o simplemente como una herramienta de marketing (Brammer & Millington, 2006; Jamali et al., 2008).

Cuando tales acciones no están vinculadas a un programa, presentando valores específicos de la entidad, puede que no haya un impacto positivo en los empleados y, por lo tanto, los conflictos aumentarían (Jung & Kim, 2016). En consecuencia, proponemos la siguiente hipótesis:

H5. La canalización de la filantropía corporativa a través de donaciones se relaciona de forma positiva con un peor clima laboral.

#### **1.1.4. EL EFECTO DE LA DIVERSIDAD EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DEL COMITÉ DE RSC SOBRE LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS**

La estructura y los mecanismos de gobierno corporativo pueden incidir en las actitudes de los empleados. Así, la composición del consejo de administración puede influir en la confianza de los empleados en la empresa y en su compromiso con ella. La presencia de mujeres en el consejo de administración proporciona al consejo conocimientos, habilidades y perspectivas específicas, posiblemente relacionadas con una mejor comprensión de las preferencias de los grupos de interés (Li et al., 2018). Las mujeres tienden a internalizar las demandas sociales (Kabongo et al., 2013), mientras que los hombres se centran más en los asuntos económicos (Cha & Abebe, 2016). Se ha observado que la diversidad en los consejos de administración ayuda a promover mejores relaciones y vínculos más fuertes con los empleados (Kabongo et al., 2013; Li et al., 2018; Williams, 2003).

La diversidad de los consejos de administración incorpora diferentes experiencias, conocimientos, opiniones y perspectivas en la comprensión de las demandas de los empleados y, por lo tanto, enriquece el órgano de administración (Li et al., 2018). La existencia de perspectivas diferentes puede conducir a ideas y soluciones más innovadoras, aumentando así la satisfacción de los empleados (Creek et al., 2017). En consecuencia, proponemos la siguiente hipótesis:

H6. La diversidad de género en el consejo de administración se relaciona de forma positiva con un mejor clima laboral.

La filantropía corporativa se puede gestionar a través de un comité específico del consejo o un departamento específico (Sims, 1991). Hoy en día, muchas empresas cuentan con un comité de RSC (Mahmood et al., 2018). Estos mecanismos de supervisión interna pueden aumentar la confianza de los grupos de interés (Benson et al., 2011; Jo & Harjoto, 2011; Lins et al., 2017). La importancia concedida al aspecto social -la existencia de estructuras formales de toma de decisiones (comités de RSC) y de estrategias formalizadas- puede mejorar la percepción de los grupos de interés y la actitud de los empleados (Gautier & Pache, 2015). El comité de RSC es un mecanismo de control de la dirección que evalúa las necesidades de los grupos de interés a nivel estratégico de la empresa (Eberhardt-Toth, 2017). Aunque la filantropía se dirige principalmente a las necesidades sociales de la comunidad, los comités de RSC también deben considerar su impacto en los empleados (Block et al., 2017). Una mayor

preocupación por los aspectos sociales podría llevar a los empleados a creer que sus intereses también serán protegidos (Muller & Whiteman, 2016). Asimismo, la existencia de un mejor gobierno corporativo se ha relacionado con una mayor satisfacción de los empleados (Fauver et al., 2018). Por lo tanto, se espera observar una asociación inversa entre la existencia de un comité de RSC y el volumen de controversias con los empleados, como se expresa en lo siguiente hipótesis.

H7. La existencia de comités de RSC se relaciona de forma positiva con un mejor clima laboral.

Finalmente, la revisión de trabajos previos en esta área muestra que los resultados obtenidos difieren entre los países, reflejando diversidad de identidades y tradiciones culturales (Weltzien & Mele, 2009) y los antecedentes institucionales y sociopolíticos del área geográfica (Albareda et al., 2007; Maon et al., 2017). Este hecho puede influir en que existan marcadas diferencias entre las situaciones observadas, por ejemplo, en los países emergentes y en Asia (Barakat et al., 2015). Los valores y creencias de los miembros de los distintos países influyen no sólo en su comportamiento, sino también en la visión de lo que se consideran legítimo y aceptable (House et al., 2004). En este sentido, la cultura proporciona el contexto para comprender las formas en que se organizan las instituciones (Kickert, 1997).

Otro punto importante en el análisis de la filantropía corporativa es que se debe tener en cuenta el área de actividad de la empresa. En general, la mayor preocupación por la filantropía surge en las empresas con un alto impacto ambiental (Cha & Abebe, 2016), en las que tienen mayores niveles de conflictividad laboral y donde los recursos humanos juegan un papel esencial. Las empresas con un alto impacto ambiental suelen estar sometidas a una mayor presión por parte de los grupos de interés que otras empresas con un impacto ambiental menor. Se espera un mayor activismo y acciones más proactivas en las primeras, por lo que el análisis debe tener en cuenta el sector en el que opera la empresa. En este sentido, estudios anteriores muestran que el sector influye en la acción social adoptada (Amato & Amato, 2012; Cha & Abebe, 2016).

## **1.2. METODO APLICADO**

### **1.2.1. MUESTRA**

Este estudio se centra en 232 empresas europeas de 13 países, utilizando los datos obtenidos de la base de datos de Sustainalytics para el año 2015. Sustainalytics es un proveedor de datos para inversores socialmente responsables, que facilita el análisis de los aspectos sociales, medioambientales y de gobierno corporativo de las entidades. A partir de los datos divulgados por la empresa, de los datos de los medios de comunicación y de las entrevistas con los grupos de interés, se genera un perfil para cada empresa. Este informe se envía a la empresa para su verificación y corrección. Cualquier cambio sugerido por la empresa es verificado por Sustainalytics. El trabajo es llevado a cabo por expertos que aplican los mismos parámetros de análisis a cada empresa, minimizando así el sesgo al que están sujetas todas las encuestas. Esta base de datos ha sido utilizada en anteriores investigaciones sobre RSC (Surroca et al., 2010; Wolf, 2014) y proporciona datos a los índices ESG y STOXX. También proporciona información detallada sobre la industria en la que operan estas empresas.

Sustainalytics ha definido un conjunto de indicadores que evalúan el desempeño dentro de cada criterio. El conjunto de indicadores sigue los Indicadores Clave de Rendimiento para ESG 3.0 propuestos por DVFA (Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management) y EFFAS (The European Federation of Financial Analysts Societies). La evaluación se basa en un proceso continuo de investigación y análisis utilizando datos de empresas, informes de medios de comunicación, estudios sectoriales e instituciones públicas.

### **1.2.2. MEDIDAS DE LAS VARIABLES Y MODELO PROPUESTO**

De acuerdo con los objetivos del estudio, las hipótesis 1 y 2 se testaron mediante un análisis de correlaciones, y el resto de hipótesis, relativas a las variables que afectan al nivel de incidencias y/o conflictos laborales, se testaron mediante el siguiente modelo de regresión múltiple:

$$\begin{aligned} \text{CONTROV} = & \beta_0 + \beta_1 \text{Guías} + \beta_2 \text{Fundaciones} + \beta_3 \text{Donaciones} + \beta_4 \text{Diversidad} \\ & + \beta_5 \text{Supervisión RSC} + \beta_6 \text{Sector} + \beta_7 \text{Islas Británicas} \\ & + \beta_8 \text{Norte de Europa} + \beta_9 \text{Europa Continental} \end{aligned}$$

Las medidas de las variables dependientes, independientes y de control se muestran en la tabla 13.

Tabla 13. Definición de las variables del modelo.

| <b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>                     | <b>Definición</b>  | <b>Medida</b>   |
|---|--|---|
| 1. Controversias o incidentes con los empleados | Nivel de controversias   | Valor 0 cuando no hay incidencias y valor de 1 a 5 en función de la gravedad del incidente o conflicto con los empleados. |
| <b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>                 |  |   |
| 2. Guías  | Las empresas siguen guías para el desarrollo de sus prácticas de filantropía.  | Toma valor 1 si existen guías para desarrollar la actividad de filantropía y 0 en caso contrario.                         |
| 3. Fundaciones                                  | Las empresas gestionan su filantropía corporativa a través de fundaciones.     | Las compañías con fundaciones toman valor 1 y cero en caso contrario.   |
| 4. Donaciones                                   | Las empresas canalizan su filantropía corporativa a través de donaciones.      | Porcentaje de beneficio neto destinado a donaciones.  |
| 5. Diversidad                                   | Número de mujeres en el consejo de administración.                             | Toma los valores 0 (ninguna mujer en el consejo) hasta el 3 (3 o más mujeres en el consejo).                              |
| 6. Supervisión de RSC                           | Las empresas supervisan la filantropía corporativa a través de comités de RSC. | Toma valor 1 si existe un mecanismo interno para supervisor la RSC y 0 en caso contrario.                                 |
| <b>VARIABLES DE CONTROL</b>                     |  |   |
| 7. Sector                                       | Sectores clasificados en función de su impacto en los <i>stakeholders</i> .    | Toma el valor 1 (bajo impacto) a 5 (alto impacto).  |
| 8. Zona   | Islas Británicas<br>Norte de Europa<br>Europa Continental                      | Variable que toma valor 1 cuando la empresa está en esa región y 0 en caso contrario.                                     |

La variable controversias o incidentes relacionados con los empleados (Controv) indica el volumen de controversias sociales o incidentes con los empleados de las empresas de la muestra. Los indicadores utilizados son lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos por absentismo, número de víctimas mortales, huelgas y cierres patronales y

quejas sobre derechos humanos (Belot & Waxin, 2017). La evaluación se basa en una valoración contextual del caso o casos teniendo en cuenta lo siguiente, la gravedad del caso; la frecuencia y/o el patrón de dichas controversias, el personal de la empresa involucrado y su antigüedad; el grado en que las controversias son superiores a la práctica habitual del sector, y la respuesta corporativa que se ha dado, incluyendo las posibles medidas adoptadas para evitar incidentes similares en el futuro. A las controversias se les asigna un valor que va desde cero (no hay evidencia de controversia en ninguno de los indicadores que definen la variable) hasta cinco (impacto social severo y alto y alto riesgo para la empresa en todos los indicadores que definen la variable).

La variable guías para actividades filantrópicas (Guías) es una variable que toma el valor de 1 si la empresa sigue una guía en el desarrollo de sus actividades filantrópicas y 0 en caso contrario.

La variable fundación (Fundaciones) es una variable que toma el valor de 1 cuando la empresa canaliza su filantropía corporativa a través de una fundación y 0 en caso contrario.

La variable Donaciones, se mide como un porcentaje de donativos sobre los beneficios netos.

La variable diversidad en el consejo (Diversidad) se mide según el número de mujeres en el consejo. Esta variable toma el valor 0 cuando no hay ninguna mujer en el consejo, valor 1 cuando hay una mujer en el consejo, el valor 2 cuando hay 2 mujeres en el consejo y el valor 3 cuando hay 3 o más mujeres en el consejo.

La supervisión de los temas de RSC (Supervisión RSC) se refiere a la existencia de un mecanismo de gobierno para supervisar los temas de RSC relacionados con la empresa. Esta es una variable que toma el valor 1 cuando hay supervisión de la RSC por parte de un comité, un miembro de la junta directiva, etc. y 0 cuando no hay tal supervisión (Fuente et al., 2017).

La variable país se define en cuatro grupos, las Islas Británicas, Europa del Norte, Europa Continental y la región mediterránea (Albareda et al., 2007; Maon et al., 2017), según la prioridad otorgada a las actividades filantrópicas y el contexto institucional y sociopolítico de la zona geográfica. Cada región se define a través de una variable que toma el valor 1 cuando la empresa está en la zona geográfica señalada y 0 en caso

contrario. Finalmente, el sector donde la empresa realiza su actividad se mide según la clasificación que hace el índice FTSE4Good en relación con el impacto de la actividad en los grupos de interés (Arminen et al., 2018), tomando valores de 1 (bajo impacto) a 5 (alto impacto). La descripción de la muestra por sector industrial, región, antigüedad y tamaño se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14. Características de las empresas de la muestra (N= 232 empresas)

|                                   | N  | %    | Descripción   |
|-----------------------------------|----|------|---|
| <b>Sector</b>                     |    |      |   |
| Bajo-impacto                      | 68 | 29.3 | Biotecnología, servicios financieros, telecomunicaciones, servicios comerciales y empresariales.        |
| Medio/Bajo-impacto                | 11 | 4.8  | Servicios al consumo.   |
| MedioImpacto                      | 52 | 22.4 | Maquinaria, fabricación de equipos, comercio al por menor y servicios energéticos e inmobiliarios.      |
| Alto/medio-impacto                | 48 | 20.7 | Grupo de energía, incluidas las empresas de generación y distribución de energía.                       |
| Alto-impacto                      | 53 | 22.8 | Agricultura, minería y extracción, construcción e inmobiliaria, transporte y logística.                 |
| <b>Regiones</b>                   |    |      |   |
| Norte de Europa                   | 61 | 26.3 | Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Noruega, Suecia   |
| Islas Británicas                  | 59 | 25.4 | Irlanda y Reino Unido   |
| Europa continental                | 68 | 29.3 | Francia, Alemania y Suiza   |
| Mediterráneo                      | 44 | 19   | Grecia, Italia, Portugal y España   |
| <b>Antigüedad</b>                 |    |      |   |
| < 10 años                         | 16 | 6.9  |   |
| 10-20 años                        | 73 | 31.5 |   |
| 21-50 años                        | 49 | 21.1 |   |
| >50 años                          | 94 | 40.5 |   |
| <b>Tamaño</b>                     |    |      |   |
|                                   |    |      | Capitalización del mercado (fin de año, millones de USD). Media: 25.015,40 Desviación típica: 35.554,94 |
| Cuartil 1 (menos de 4.647)        | 58 | 25   |   |
| Cuartil 2 (desde 4.647 a 10.972)  | 58 | 25   |   |
| Cuartil 3 (desde 10.972 a 27.835) | 58 | 25   |   |
| Cuartil 4 (más de 27.835)         | 58 | 25   |   |

### 1.3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La tabla 15 muestra los estadísticos descriptivos y las correlaciones entre las variables del estudio.

Tabla 15. Estadísticos descriptivos y correlaciones.

| Variables              | Media | DT   | 1        | 2        | 3       | 4        | 5        | 6       | 7      | 8        | 9        |
|------------------------|-------|------|----------|----------|---------|----------|----------|---------|--------|----------|----------|
| 1. Controversias       | 2.80  | 0.47 | 1        |          |         |          |          |         |        |          |          |
| 2. Guías               | 0.65  | 0.26 | -0.187** | 1        |         |          |          |         |        |          |          |
| 3. Fundaciones         | 0.63  | 0.98 | -0.272** | 0.350**  | 1       |          |          |         |        |          |          |
| 4. Donaciones          | 0.73  | 0.59 | -0.087   | 0.361**  | 0.299** | 1        |          |         |        |          |          |
| 5. Diversidad          | 1.46  | 1.03 | -0.201** | 0.226**  | 0.115   | 0.016    | 1        |         |        |          |          |
| 6. Supervisión RSC     | 0.73  | 0.43 | -0.061   | 0.207**  | 0.120   | 0.230**  | 0.388**  | 1       |        |          |          |
| 7. Industria           | 3.59  | 1.56 | -0.137*  | -0.030   | -0.019  | 0.082    | -0.207** | 0.090   | 1      |          |          |
| 8. Islas Británicas    | 0.25  | 0.44 | -0.094   | 0.074    | 0.233** | 0.010    | 0.064    | 0.042   | -0.122 | 1        |          |
| 9. Norte de Europa     | 0.26  | 0.44 | -0.053   | 0.014    | -0.160* | 0.071    | -0.057   | 0.136*  | -0.004 | -0.349** | 1        |
| 10. Europa Continental | 0.29  | 0.46 | 0.062    | -0.202** | -0.105  | -0.201** | 0.113    | -0.140* | 0.125  | -0.376** | -0.385** |

\*p< 0.05; \*\*p<0.01

En general, el nivel de incidentes y controversias en el lugar de trabajo (77%) entre las empresas de la muestra refleja la importancia de que las empresas controlen y gestionen este factor de riesgo. Un número significativo de empresas han seguido guías concretas para el desempeño social y, la mayoría de ellas, gestionan los recursos dedicados a la filantropía a través de fundaciones. El 89% hace donaciones, aunque sólo el 29% especifica la cantidad destinada a este fin. En promedio, hay 1,46 mujeres en el consejo de administración. Finalmente, en cuanto a la supervisión de temas de RSC, sólo el 13% de las empresas de la muestra no supervisan ningún aspecto de la RSC, mientras que la mayoría cuenta con un sistema de control y supervisión de las prácticas de RSC, incluyendo la filantropía. La existencia de dicho sistema facilita la gestión de las actividades filantrópicas de la empresa (Liket & Maas, 2016).

El análisis de los resultados obtenidos destaca la existencia de estructuras organizativas para supervisar las prácticas de RSC, la importancia de que la filantropía esté planificada y la presencia significativa de fundaciones para gestionar los fondos dedicados a la filantropía corporativa. En vista de estos resultados, se puede decir que existe una estrategia en la filantropía corporativa (Gautier & Pache, 2015), lo que apoya



la teoría de la identidad social (Brammer et al., 2007). El estudio de las correlaciones muestra que la presencia de mujeres en los consejos de administración está positivamente asociada a la existencia de guías, fundaciones y comités de supervisión. La diversidad de los consejos de administración lleva a la empresa a seguir una filantropía planificada y estructurada, por lo que se acepta la hipótesis 1.

El hecho de que se adopten estrategias formalizadas o institucionalizadas es indicador de la orientación estratégica de las empresas hacia el compromiso social (Brammer & Millington, 2006; Marquis & Lee, 2013). El enfoque estratégico exige que las empresas establezcan criterios para la materialización de las políticas sociales (Muller & Whiteman, 2016). Las políticas de compromiso social y filantropía de las empresas se implementan a través de guías y programas apropiados (Brammer & Millington, 2003). Existe una relación entre la existencia de las fundaciones y el establecimiento de guías y donaciones y existe una relación positiva entre la existencia del comité de RSC con la presencia de guías y donaciones. Estos resultados nos permiten aceptar la hipótesis 2.

La existencia de un control de RSC en la estructura de gobierno no está asociada a la presencia de fundaciones, lo que indica que las empresas optan por uno de estos dos sistemas de gestión y supervisión.

Las correlaciones obtenidas muestran que existe una relación positiva y significativa entre diversas manifestaciones de filantropía corporativa. Este hecho podría estar relacionado con la existencia de una filantropía corporativa planificada y no con acciones discrecionales (Gautier & Pache, 2015; Muller & Whiteman, 2016; Vveinhardt & Zygmantaite, 2015).

La Tabla 16 presenta los resultados obtenidos en el análisis de regresión considerando como variable dependiente el volumen de controversias con los empleados.

Tabla 16. Resultados del análisis de regresión.

| <b>Variables Independientes y de control</b> | <b>Todas</b>          | <b>Islas Británicas</b> | <b>Norte de Europa</b> | <b>Europa Continental</b> | <b>Mediterráneo</b>   |
|--|-----------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Constante                                    | 3.410**<br>(29.271)   | 3.258**<br>(13.501)     | 3.333**<br>(16.538)    | 3.294**<br>(22.432)       | 3.388**<br>(19.122)   |
| Guías  | - 0.300*<br>(-2.434)  | - 0.722*<br>(-2.312)    | 0.157<br>(0.599)       | - 0.160<br>(-0.878)       | - 0.568**<br>(-2.814) |
| Fundaciones                                  | - 0.248**<br>(-3.894) | - 0.101<br>(-0.501)     | - 0.409**<br>(-3.064)  | - 0.257*<br>(-2.583)      | - 0.127<br>(-1.488)   |
| Donaciones                                   | -0.023<br>(-0.436)    | 0.080<br>(0.609)        | - 0.212<br>(-1.867)    | -0.133<br>(-1.024)        | 0.077<br>(1.210)      |
| Diversidad                                   | -0.192**<br>(-2.630)  | -0.320<br>(-1.324)      | -0.318*<br>(-2.087)    | -0.070<br>(-0.611)        | -0.101<br>(-1.051)    |
| Supervisión RSC                              | 0.056<br>(0.746)      | 0.194<br>(0.831)        | 0.067<br>(0.423)       | - 0.014<br>(-0.127)       | -0.084<br>(0.798)     |
| Industria                                    | -0.174**<br>(-2.850)  | 0.029<br>(0.195)        | -0.393**<br>(-3.262)   | -0.186<br>(-1.827)        | -0.177<br>(-1.931)    |
| Islas Británicas                             | -0.128<br>(-1.467)    |                         |                        |                           |                       |
| Norte de Europa                              | -0.188*<br>(-2.186)   |                         |                        |                           |                       |
| Europa continental                           | -0.072<br>(-0.814)    |                         |                        |                           |                       |
| R <sup>2</sup>                               | 0.207                 | 0.231                   | 0.373                  | 0.251                     | 0.285                 |
| Estadístico F                                | 6.430                 | 2.602                   | 5.357                  | 3.402                     | 2.463                 |
| Probabilidad                                 | 0.000                 | 0.028                   | 0.000                  | 0.006                     | 0.042                 |
| N  | 232                   | 59                      | 61                     | 68                        | 44                    |

Los coeficientes no estandarizados se reportan con los valores de t entre paréntesis. \*p< 0.05; \*\*p<0.01

En cuanto a las relaciones entre las variables, existe una relación inversa significativa entre la filantropía planificada, la existencia de guías y fundaciones y los conflictos e incidentes laborales, por lo que se aceptan las hipótesis 3 y 4. Es decir, las empresas que utilizan planifican su filantropía corporativa tienden a tener menos controversias e

incidentes laborales. La adopción de estas medidas contribuye a crear un clima de confianza en la empresa o a definir mejor su identidad y lograr una mayor identificación por parte de los empleados (Lee et al., 2014). Sin embargo, las estrategias que no están claramente orientadas a un grupo de interés específico pueden ser más difusas (Porter & Kramer, 2002; Zadek, 2004), por lo que es muy importante que dichas estrategias se correspondan con los principios y valores de la empresa, de manera que puedan ser percibidas y apreciadas por los diferentes grupos de interés (Newman et al., 2016), y no sólo por los directamente afectados. La orientación de la identidad organizativa de la empresa podemos considerarla en este sentido, colectivista (Brickson, 2005).

La variable donaciones no es significativa en el modelo de regresión, por lo que los conflictos e incidentes laborales no están relacionados con donaciones esporádicas, discrecionales o no planificadas. Hay menos controversias laborales cuando se planifica una actividad filantrópica y cuando existe una estrategia visible en forma de acciones programadas o se canaliza a través de fundaciones (Brunton et al., 2017). La existencia de mecanismos formales se asocia a una menor cantidad de conflictos e incidentes laborales (Marquis & Lee, 2013). Por otro lado, abordar la filantropía de manera discrecional no produce un impacto social en la actitud de los empleados. Las donaciones por sí solas no crean un clima de confianza que lleve a un mayor compromiso de los empleados o a una mayor identificación con la empresa. Quizás se perciben como una herramienta de marketing o una acción oportunista y, por esa razón, no incide en la identificación de los empleados con la empresa (Deigh et al., 2016; Jamali et al., 2008). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis 5. En este sentido, algunos autores presentan dos posibles escenarios para las empresas que realizan donaciones. En el primer escenario, las empresas con un superávit de recursos financieros donan, pero no consiguen con ello ningún impacto en la actitud de los empleados. En el segundo, las empresas que formalizan e integran el compromiso social en sus estrategias destinan recursos a este objetivo e inciden en los valores sociales (Gautier & Pache, 2015; Tonello, 2011). Los resultados obtenidos en este estudio verifican el segundo escenario, mostrando que la filantropía puede ser evaluada, como cualquier otra estrategia de la empresa, no sólo por la forma en que afecta al objetivo inmediato, sino también por la forma en que impacta en la organización en su conjunto (Liket & Maas, 2016).

La presencia de la diversidad a menudo hace que el consejo de administración sea más receptiva a los intereses de los empleados (Kabongo et al., 2013). Por lo tanto, existe

una relación inversa entre los conflictos e incidentes laborales y la diversidad de género en el consejo de administración, aceptándose la hipótesis 6. La presencia de mujeres en el consejo de administración se relaciona con un mejor clima laboral. Esta situación podría explicarse en términos de una mayor preocupación de las mujeres por las cuestiones sociales, preocupación que es percibida y valorada por los empleados (Creek et al., 2017). Por consiguiente, la diversidad del consejo de administración facilita la adopción, por parte de la empresa, de políticas que reflejen los intereses de sus empleados (Kabongo et al., 2013).

En los resultados obtenidos no se observa ninguna relación significativa entre la existencia de un comité de RSC y la reducción de los conflictos laborales. Aunque estos comités fomentan prácticas filantrópicas, no mejoran el clima laboral. La función de este órgano es satisfacer las demandas sociales, pero los empleados pueden percibir que sus acciones están más orientadas a mejorar las relaciones con otros grupos de interés. Posiblemente, la comunicación es inadecuada y los empleados no son conscientes de su trabajo. A la vista de estas consideraciones, se rechaza la hipótesis 7. El comité de RSC parece tener un impacto en la actitud de los empleados sólo si sus acciones son observadas por los empleados, es decir, si existen guías específicas o si se llevan a cabo externamente, a través de fundaciones.

Entre las variables de control, el sector de actividad en el que operan las empresas es una variable significativa. Nuestros resultados muestran que las industrias primarias presentan un menor nivel de incidencias laborales que las industrias de servicios. En relación con las regiones, existe una relación positiva entre la existencia de controversias laborales y el hecho de que las empresas realicen su actividad en los países del mediterráneo y, por otro lado, estas controversias disminuyen en las empresas del norte de Europa, con respecto a las empresas del mediterráneo.

Posiblemente, las regiones en las que operan las empresas también pueden influir en la relación entre las variables independientes y las controversias de los trabajadores. Para comprobar esta preocupación se ha realizado una regresión para cada región, cuyos resultados se han incluido en la tabla 17. Los resultados muestran que, por regiones, existen diferencias en las variables que tienen una incidencia significativa en las controversias de los empleados. En las Islas Británicas, pioneras en la formalización de la RSC, la existencia de guías se asocia negativamente al volumen de controversias de los empleados. Sin embargo, los empleados del norte de Europa valoran el desempeño

institucionalizado a través de fundaciones y la presencia de mujeres en el consejo de administración. En las empresas de Europa continental, las controversias de los empleados sólo se asocian a las fundaciones. Por último, en los países mediterráneos, en los que la divulgación de la RSC ha sido ampliamente aceptada, el volumen de controversias de los empleados está asociado negativamente a la existencia de guías. Se aprecia que existen diferencias entre los países debido a las tradiciones, la cultura o por las razones institucionales vinculadas a las normativas aplicables (Albareda et al., 2007; Maon et al., 2017).

Siguiendo a Howell (2010), hemos calculado la prueba T para dos muestras independientes al objeto de verificar si las diferencias entre los coeficientes betas en las regresiones por regiones son significativas. La tabla 17 muestra los resultados. Hay diferencias significativas en el efecto sobre las controversias de los empleados entre las Islas Británicas y el norte de Europa, en cuanto a las guías y el sector; y entre el norte de Europa y la región mediterránea, en cuanto a las guías y las donaciones. El efecto de las variables independientes sobre la variable dependiente es estadísticamente significativa o no dependiendo de la región donde opera la empresa.

Tabla 17. Resultados de las diferencias de los coeficientes de betas en las regresiones por regiones (prueba T para dos muestras independientes).

|                            | <b>Británi-<br/>cos-<br/>Nórdic<br/>os</b> | <b>Británicos-<br/>Continental<br/>es</b> | <b>Británicos-<br/>Mediterráne<br/>os</b> | <b>Nórdicos-<br/>Continental<br/>es</b> | <b>Nórdicos-<br/>Mediterráne<br/>os</b> | <b>Continentale<br/>s-<br/>Mediterráne<br/>os</b> |
|----------------------------|--|---|---|---|---|---|
| <b>Guías</b>               | -2,181                                     | -1,618                                    | -0,387                                    | -1,018                                  | 2,071                                   | 1,477   |
| <b>Fundaciones</b>         | 1,289                                      | 0,726                                     | 0,107                                     | 0,928                                   | -1,638                                  | -0,923  |
| <b>Donaciones</b>          | 1,692                                      | 1,154                                     | 0,019                                     | 0,456                                   | -2,011                                  | -1,246  |
| <b>Diversidad</b>          | -0,007                                     | -0,986                                    | -0,758                                    | 1,332                                   | -1,112                                  | 0,194   |
| <b>Supervisión<br/>RSC</b> | 0,458                                      | 0,853                                     | 0,390                                     | -0,434                                  | -0,083                                  | -0,623  |
| <b>Industria</b>           | 2,214                                      | 1,216                                     | 1,082                                     | 1,333                                   | -1,349                                  | -0,062  |

Las celdas sombreadas indican diferencias significativas al 5%.

#### **1.4. CONCLUSIONES RELATIVAS A LA INCIDENCIA DE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA EN LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS**

Los resultados obtenidos tienen varias implicaciones, desde las perspectivas teóricas y de gestión. En el primero de estos aspectos, los hallazgos apoyan la teoría de los *stakeholders* como un marco adecuado para estudiar la incorporación de la filantropía corporativa al resto de la estrategia en la empresa. Los resultados muestran que la filantropía corporativa está totalmente integrada en la estructura organizativa de la empresa y, en general, está planificada y formalizada. Además, los resultados reflejan una orientación de la identidad de la empresa hacia los grupos de interés y una orientación colectivista de la identidad de la organización (Brickson, 2005), ya que las actividades filantrópicas de las empresas están dirigidas a influir en los distintos agentes implicados en la empresa, entre los que se encuentran los empleados. La filantropía sistemática y planificada ayuda a los empleados a percibir la identidad corporativa y los valores específicos de la empresa (Muller & Whiteman, 2016) y, en consecuencia, se puede favorecer la identificación de los empleados con la empresa (Rim et al., 2016) y, en general, mejorar las relaciones laborales. Esta conclusión contribuye y corrobora la teoría de la identidad social (Brammer et al., 2007), un área que ha sido poco desarrollada por la investigación previa.

Desde la perspectiva de la práctica empresarial, el estudio contribuye a la necesidad de la medición del éxito organizacional (Park et al., 2014), resaltando la incidencia de los diferentes tipos de compromiso social en los empleados, al mejorar la confianza y sus actitudes hacia la empresa, lo que es relevante para los directivos y propietarios. La existencia de una identidad social corporativa bien definida mejora la relación con los empleados (Bingham et al., 2011). Por lo tanto, una implicación de este estudio es la necesidad de tener en cuenta en la gestión de la filantropía, una buena comunicación con los empleados, para que éstos perciban las acciones realizadas, tanto por la propia empresa como por los agentes externos.

Además, este estudio ofrece una visión holística de la forma en que la adopción de una estrategia determinada puede afectar a los principales *stakeholders* que no son destinatarios directos de la acción. Los resultados muestran que las estrategias filantrópicas ayudan a aumentar el compromiso de los *stakeholders* y a mejorar sus actitudes. Así, otra implicación para la práctica es la necesidad de que las empresas

cuenten con guías y un programa claro de filantropía corporativa. Los resultados obtenidos muestran que el análisis del impacto en las controversias laborales es una buena medida de la eficacia de las estrategias filantrópicas (Rowe et al., 2014).

Cuando la filantropía se integra en la estrategia empresarial, puede conducir a la creación de estructuras organizativas internas y externas para la gestión y la supervisión de la práctica de filantropía corporativa. De esta manera, las acciones filantrópicas pueden ser sistematizadas y planificadas, se pueden establecer guías apropiadas y se pueden determinar relaciones entre las diferentes prácticas de filantropía. De esta manera se reduce la posibilidad de acciones personales o discrecionales (Brickson, 2005). La filantropía desarrollada en el marco de la estrategia corporativa afecta no sólo a la comunidad en general, sino también a otros grupos de interés importantes, lo que pone de manifiesto que deben tenerse en cuenta los efectos directos e indirectos de las políticas adoptadas. Cuando una organización expresa su compromiso social, puede mejorar el contexto general en el que opera (Tonello, 2011). El presente estudio muestra que esto se aplica, en particular, al entorno laboral. Una implicación práctica final de este estudio es que, las empresas que materializan el compromiso social a través de una filantropía corporativa integrada en la estrategia empresarial, mejoran las relaciones con sus grupos de interés.

En relación con la diversidad de género en el consejo de administración, los resultados muestran que las mujeres desempeñan un papel importante en la orientación estratégica de las empresas, haciendo hincapié en el compromiso social. Por lo tanto, su presencia tiene un impacto positivo en el clima laboral. Estos resultados tienen implicaciones en las decisiones que se toman en relación con la composición del consejo de administración, mostrando que una mayor implicación de las mujeres en el consejo contribuye a mejorar las actitudes de los empleados.

Los resultados obtenidos muestran que la industria está relacionada con el clima laboral y que la región influye en los factores que inciden en el volumen de los conflictos de los empleados. Dependiendo de la región, existen diferencias en la forma en la que las variables independientes (guías, fundaciones corporativas, donaciones en efectivo y diversidad en el consejo de administración) afectan o no al volumen de incidentes con los empleados. Se puede decir que las controversias con los empleados se enmarcan en un contexto institucional y cultural.

Este estudio presenta algunas limitaciones que, a su vez, constituyen áreas interesantes a analizar en futuras investigaciones. En primer lugar, nos centramos en las observaciones recogidas en un solo año, lo que limita la generalización de los resultados obtenidos. En segundo lugar, nuestro análisis se centra en el efecto de la filantropía corporativa y los mecanismos de gobierno corporativo en las actitudes de los empleados. Sin embargo, puede haber otras variables, como las medidas sociales directas para los empleados, que podrían ser más explicativas. Tales variables no se incluyeron en el presente modelo, ya que el objetivo de nuestro estudio fue exclusivamente determinar los efectos de las prácticas de filantropía corporativa. Además, es necesario seguir trabajando en los indicadores no financieros, que proporcionan una visión más completa de los aspectos que afectan al clima laboral, y analizar los efectos de las estrategias corporativas sobre la filantropía en otros grupos de interés diferentes a los empleados. En este sentido, se plantea la realización de dos trabajos que se presentan en los epígrafes siguientes de este capítulo. El siguiente analiza el efecto de la filantropía corporativa sobre los accionistas y el último trabajo se centra en el análisis del efecto de la filantropía corporativa sobre los principales grupos de interés.



## **2. LA INCIDENCIA SOBRE EL VALOR DE MERCADO DE LA ESTRATÉGIA DE FILANTROPÍA CORPORATIVA Y SU ASEGURAMIENTO**

En este segundo trabajo empírico se analiza el efecto de la estrategia de filantropía corporativa sobre otro de los *stakeholders* principales, los inversores. En general, la responsabilidad social corporativa podría definirse, según señalamos en el capítulo 1, como el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo social, la protección del medio ambiente, el respeto de los derechos fundamentales y la adopción de unos mecanismos de gobierno corporativo abiertos que concilian los intereses de los grupos de interés en un enfoque global de calidad y sostenibilidad (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). La definición de RSC incluye el desempeño social de las empresas y una parte de este desempeño social se materializa a través de la filantropía corporativa (Jia & Zhang, 2014), que abarca, según referimos en el capítulo 2, el conjunto de actividades que realiza la empresa de manera voluntaria con el fin de mejorar la vida de las comunidades mediante la realización de proyectos que abordan cuestiones de interés público y problemas sociales, generalmente a través de la aportación de fondos, tiempo o en especie (Haski-Leventhal, 2013; McHugh et al., 2018; Muller & Whiteman, 2016). Por lo tanto, la filantropía corporativa es una parte de la RSC que se refiere específicamente al compromiso con la comunidad o la sociedad en general (Al-Tabbaa et al., 2014; Brammer et al., 2009). Es un aspecto de creciente importancia en la estrategia de las empresas (Gautier & Pache, 2015; Zerbini, 2017).

El enfoque teórico para analizar la filantropía corporativa adoptado en este documento es el de la teoría de la señalización o de la señal, según la cual las empresas informan sobre el compromiso social asumido que sería la señal emitida, a los *stakeholders*, entre ellos a los inversores, reduciendo la asimetría de información entre los emisores y receptores de información (Muttakin et al., 2015). La filantropía corporativa puede ser percibida por los inversores como una señal de confianza, cooperación y preocupación con los grupos de interés (Ferreira, 2017; Groening & Kanuri, 2018; Jo & Harjoto, 2011). Los inversores pueden percibir esta información como una señal de una mejor imagen, reputación y mejor relación de la empresa con los *stakeholders* (Bae et al., 2018; Moratis, 2018). En este sentido, la filantropía corporativa mejoraría el rendimiento financiero (Bae et al., 2018; Moratis, 2018), crearía valor a medio y largo

plazo y, por consiguiente, aumentaría el valor de mercado (Muhammad et al., 2015; Vveinhardt & Zygmantaite, 2015).

Los inversores y los accionistas no son el objetivo directo de la filantropía corporativa (Cheong et al., 2017), pero las empresas podrían utilizarla como una señal de buenas prácticas. Los resultados de estudios anteriores son contradictorios en cuanto al efecto de la filantropía corporativa en el desempeño financiero (Singh et al., 2017; Waddock & Graves, 1997). Los inversores podrían percibir la filantropía corporativa como una herramienta de marketing (Wójcik, 2018), de imagen (Leisinger, 2007) o de reputación (Liang & Renneboog, 2017), para satisfacer los intereses personales de los directivos (Barnea & Rubin, 2010) o para compensar las malas prácticas (Chen et al., 2008). En estos casos, el impacto esperado sobre el rendimiento sería negativo.

Pero existe otro enfoque de la filantropía corporativa y su efecto en el desempeño financiero. Cuando la filantropía corporativa se analiza como un factor estratégico, el impacto esperado en el desempeño financiero debe ser positivo (Zerbini, 2017). Desde esta perspectiva, la información sobre filantropía corporativa distingue la asimetría de información entre la empresa y los inversores, pudiendo estos últimos percibir la finalidad de estas prácticas. En este contexto resulta aplicable la teoría de la señalización (Spence, 1973). Es decir, la filantropía corporativa es una señal enviada al mercado que puede generar confianza y permitir a los inversores hacer estimaciones sobre el desempeño de la empresa. Los inversores evalúan los posibles efectos y toman decisiones, que pueden afectar positivamente al valor de mercado de la empresa (Muttakin et al., 2015).

En vista de estas consideraciones, el primer objetivo de este trabajo es examinar si la filantropía corporativa tiene un impacto en el valor de mercado. Distinguimos entre una filantropía corporativa discrecional y otra planificada y estructurada. La filantropía corporativa puede canalizarse a través de donaciones que generalmente se consideran que responden a las preferencias personales de los directivos. Por otro lado, la filantropía corporativa puede ser planificada y estructurada mediante su gestión o canalización a través de fundaciones (Bereskin et al., 2016; Liang & Renneboog, 2017).

En el primero de estos casos, los directivos podrían involucrarse en prácticas filantrópicas para obtener beneficios individuales o hacerlo por motivaciones personales (Barnea & Rubin, 2010; Prior et al., 2008), realizando lo que podría denominarse una filantropía individual o personal (Dare, 2016). Esto podría ser considerado como una

falsa señal por parte de los inversores (Cohen & Dean, 2005). En el segundo de estos casos, la filantropía corporativa suele canalizarse a través de estructuras organizativas especializadas (Brammer & Millington, 2003; Marquis & Lee, 2013) y, cada vez con mayor frecuencia, a través de fundaciones especialmente creadas o utilizadas para gestionar la estrategia social de la empresa (Minciullo & Pedrini, 2015; Waniak-Michalak & Michalak, 2016). El hecho de canalizar la filantropía corporativa a través de fundaciones puede hacerla más creíble para los inversores (Liang & Renneboog, 2017). Esto se debe a que la gestión de la filantropía corporativa a través de estructuras especializadas asegura profesionalidad y proporciona seguridad sobre las actividades realizadas (Moratis, 2018). Este tipo de filantropía corporativa puede ser percibida positivamente por los inversores y repercutir en el valor de mercado de la empresa (Liket & Maas, 2016).

El segundo objetivo de esta investigación empírica es determinar si la introducción de mecanismos de aseguramiento de la filantropía corporativa tiene algún efecto sobre el valor de mercado. La hipótesis que se plantea es que si la información sobre filantropía no ha sido supervisada su credibilidad podría ser cuestionada (Kolk & Perego, 2010). Así, el aseguramiento puede mejorar la credibilidad de las prácticas filantrópicas (Cui et al., 2018). Para asegurar que se logren los objetivos establecidos en las estrategias de la empresa y que se cumplan los estándares generalmente aceptados (Bertrand & Mullainathan, 2003; Villarón-Peramato et al., 2018) se deben establecer mecanismos de control de la filantropía corporativa (Jo & Harjoto, 2011; Kim et al., 2017). Estos mecanismos de aseguramiento pueden ser internos y/o externos a las empresas (Becker, 2018). Su existencia proporciona seguridad a los inversores lo que puede tener una incidencia en el valor de mercado. Los mecanismos de supervisión internos serían indicadores de buen gobierno (Darko et al., 2016) y los externos garantizarían la fiabilidad de la información divulgada (IFAC, 2012). En investigaciones anteriores estos mecanismos de supervisión han sido estudiados por separado (Chen & Lin, 2015; Peterson & Su, 2017). En este trabajo se analiza si ambos mecanismos de aseguramiento (internos y externos) son señales de eficacia y garantía (Bae et al., 2018) e influyen positivamente en la evaluación del valor de la empresa por parte del mercado.

En tercer lugar, analizamos el efecto moderador del sector, tanto en la relación entre la política filantrópica y el valor de mercado, como en la relación entre el aseguramiento externo e interno y el valor de mercado. Nuestra hipótesis es que las diferentes formas

de canalización y gestión de la filantropía y su aseguramiento pueden tener un impacto diferente en el valor de mercado, según el sector en el que opere la empresa (Peterson & Su, 2017). Las exigencias de los grupos de interés y las demandas de acciones sociales son mayores en las empresas industriales, que en las comerciales. Además, el sector en cuestión puede reforzar el impacto en el valor de mercado producido por el aseguramiento interno y externo (Sierra et al., 2013).

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se aplican datos de panel a una muestra formada por 965 observaciones anuales procedentes de 193 empresas europeas de trece países en un periodo de 2011 a 2015, después de la crisis financiera, una vez que la economía se había estabilizado.

Este trabajo contribuye al estudio de la relación entre la RSC y el desempeño financiero, centrándose en la filantropía corporativa, considerada desde un punto de vista estratégico. Este enfoque es novedoso, ya que la filantropía ha sido tratada generalmente como un elemento de legitimación de las acciones corporativas, pero no como una estrategia integrada en el negocio principal (Liang & Renneboog, 2017). Este estudio pertenece al grupo de investigaciones que defienden que la filantropía corporativa y su aseguramiento son acciones que dan información intencional al mercado sobre las características de la empresa y que tienen un efecto en el valor de mercado (Chang et al., 2018; Zolotoy et al., 2019). La investigación profundiza en cómo se gestiona la filantropía corporativa y cómo su calidad, consistencia y efectividad es percibida por los inversores y tomada en cuenta en la toma de decisiones afectando al valor de mercado. Así, los inversores aprecian que la filantropía corporativa se estructure y gestione a través de fundaciones, en contraposición al hecho de que se canalice a través de donaciones. De manera similar, el aseguramiento externo de la filantropía corporativa es valorado positivamente por el mercado. Los resultados muestran que la filantropía corporativa y su aseguramiento, cuando se gestiona estratégicamente, son señales eficaces que reducen las asimetrías de información entre empresas e inversores, aumentando la confianza del mercado en la empresa y mejorando el impacto sobre el mercado. La transparencia y la fiabilidad en la filantropía corporativa se perciben como señales de consistencia y credibilidad y tienen un impacto en el valor de mercado. Además, los resultados muestran que el sector en el que la empresa desarrolla su actividad desempeña un papel moderador en la relación entre la filantropía corporativa y el aseguramiento y el valor de mercado, lo que demuestra que las estrategias seguidas

son diferentes según el sector. Estos resultados pueden orientar en la práctica a la hora de introducir la estrategia de filantropía en las empresas.

El resto de este estudio se organiza de la siguiente manera. En el siguiente epígrafe, se revisa la literatura y se proponen las hipótesis del estudio. En el tercer apartado se presenta la muestra y los modelos propuestos para testar las hipótesis. A continuación, se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos. Para finalizar, se resumen las principales conclusiones extraídas del estudio.

## **2.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPÓTESIS DE ESTUDIO**

### **2.1.1. MARCO TEÓRICO**

El presente estudio utiliza como marco teórico la teoría de la señalización, que es aplicable en escenarios en los que dos partes -emisor y receptor- disponen de diferente volumen de información. La teoría de la señalización se refiere a la reducción de asimetría de información entre el emisor, que envía señales y comunica información, y el receptor, que interpreta esas señales. La información es una señal observable que se utiliza como indicador de aspectos no observables de la empresa, dirigida a una audiencia objetivo (Adams et al., 2001). Esta teoría fue propuesta por Spence (1973) y, desde entonces, ha sido aplicada en diferentes áreas de gestión, principalmente desde un enfoque estratégico, siendo utilizada en la investigación sobre mercados de capitales. Esta teoría se utiliza para analizar cómo las empresas, que poseen la información proporcionan señales a los inversores. Algunos trabajos se han centrado en las ofertas públicas iniciales (Bergh et al., 2014; Connelly et al., 2011); en el anuncio de los beneficios (Denis et al., 1994); en la evaluación previa al mercado (Jain et al., 2008; Riedl & Smeets, 2017); en el nivel de deuda y el volumen de los dividendos (Bhattacharya, 1979; Cao et al., 2017; Ross, 1977) o en las características de los consejos de administración (Miller & Triana, 2009; Moore et al., 2012), como señales enviadas a los inversores.

El uso de la teoría de señalización en la investigación de la ética es relativamente reciente (Adams et al., 2001). La idea de que el compromiso ético podría utilizar como señal la implementación de iniciativas de RSC comenzó a ser utilizada en la década de

los 90 por Fombrun y Shanley (1990) y, desde entonces, su uso ha ido aumentando. La teoría de la señalización considera las actividades de RSC desde un punto de vista estratégico, explicando que el valor informativo inherente de estas iniciativas tendrá una respuesta consistente del mercado (Connelly et al., 2011; Zerbini, 2017). Esta teoría supone que las iniciativas de RSC tienen un valor instrumental que se utiliza como indicador para revelar al mercado aspectos no visibles de las empresas.

La teoría de la señalización ayuda a precisar los mecanismos subyacentes que sirven para vincular las iniciativas de RSC con las respuestas del mercado (Zerbini, 2017). Este marco teórico ha sido utilizado en trabajos realizados en los últimos años para analizar diferentes aspectos relacionados con la RSC, entre ellos las cuestiones sociales, y su efecto sobre el desempeño financiero (Brower et al., 2017; Ferreira, 2017; Hamrouni et al., 2015; Jo & Harjoto, 2011; Muttakin et al., 2015); sobre los riesgos de incumplimiento (Coleman, 2011; Datt et al., 2018; Groening & Kanuri, 2018; Luffarelli & Awaysheh, 2018; Reimsbach & Hahn, 2015; Wu & Hu, 2019; Xu et al., 2016); como señal de calidad y de ganancias futuras (Basoglu & Hess, 2014; Moratis, 2018; Rugar, 2017; Siddique & Sciulli, 2018) a través de la obtención de ventajas competitivas y valor añadido (Corazza et al., 2017; Yu et al., 2017). Recientemente, también se ha analizado desde esta perspectiva teórica el aseguramiento de la RSC (Alon & Vidovic, 2015; Becker, 2018; Casey & Grenier, 2015). Finalmente, aunque algunos trabajos se centran en la RSC en general o en el medio ambiente, la filantropía también ocupa un lugar especial en las investigaciones (Haski-Leventhal & Foot, 2016; Liang & Renneboog, 2017; Jia & Zhang 2014; Shapira, 2011).

En este segundo trabajo sobre la filantropía corporativa, consideramos los diferentes modos de gestionar la filantropía corporativa y su aseguramiento como señales (Connelly et al., 2011; Groening & Kanuri, 2018; Haski-Leventhal & Foot, 2016; Moratis, 2018). Estas señales dan una idea de transparencia, profesionalidad, buenas prácticas, buen gobierno y coherencia (Siddique & Sciulli, 2018). Los inversores las evalúan para determinar su fiabilidad y validez y tomar decisiones basadas en ellas (Xu et al., 2016), que podría afectar al valor de mercado.

### 2.1.2. FILANTROPÍA CORPORATIVA Y VALOR DE MERCADO

La filantropía corporativa puede ser considerada como una señal eficaz (Zerbini, 2017) si se divulga intencionalmente (Spence, 1973), tiene un carácter voluntario y es percibida como un signo de confianza, cooperación y preocupación por los *stakeholders* (Groening & Kanuri, 2018; Jo & Harjoto, 2011). Al ser considerada una acción proactiva que mejora la imagen, la reputación y la relación con los grupos de interés, puede tener un efecto en el desempeño financiero (Bae et al., 2018; Moratis, 2018). En este caso, los inversores valoran esta política como una señal de creación de valor y beneficios en el futuro (Moratis, 2018) o la asocian a un mayor compromiso por parte de la empresa con los grupos de interés, incluyendo accionistas y propietarios (Qian et al., 2015). En este sentido, la filantropía corporativa tendrá un efecto positivo en el mercado.

Las empresas pueden gestionar la filantropía de diversas maneras, pero todavía no se han realizado estudios en profundidad sobre esta cuestión (Jo & Harjoto, 2011; Liang & Renneboog, 2017). Algunos estudios han observado diferencias en el valor de las empresas en función del tipo de acción filantrópica emprendida (Iatridis, 2015; Jo & Harjoto, 2011; Liang & Renneboog, 2017). La intencionalidad de los emisores podría ser diversa y esto podría llevar a gestionar la filantropía corporativa de diferentes maneras. Así pues, consideramos que la filantropía empresarial puede gestionarse mediante donaciones discrecionales o estar planificada y estructurada a través de fundaciones, la señal que se envía al receptor será diferente, al igual que, potencialmente, su efecto sobre el valor de mercado.

Cuando la filantropía corporativa se gestiona a través de donaciones pueden ser prácticas esporádicas e individuales, dirigidas a obtener prestigio, satisfacer las motivaciones de los gerentes o justificar un desempeño social y medioambiental deficiente (Chen et al., 2008; Gao & Hafsi, 2017). En este caso, el efecto sobre el valor de mercado puede ser negativo, ya sea porque las prácticas no sean creíbles o porque los accionistas no perciban esta señal como confiable (Luffarelli & Awaysheh, 2018; Zerbini, 2017). Las prácticas esporádicas y discrecionales de los directivos podrían generar escepticismo y desconfianza entre los inversores, ya que este modo de articular la filantropía corporativa no suele estar planificada ni regulada y, por tanto, no está sujeta a supervisión externa, lo que puede suponer una mayor discrecionalidad en la gestión de los fondos destinados a filantropía (Bereskin et al., 2016; Liang &

Renneboog, 2017). De hecho, la filantropía corporativa canalizada a través de donaciones esporádicas orientadas al corto plazo puede tener efectos negativos en el desempeño financiero de la empresa o en su valor de mercado (Barnea & Rubin, 2010; Gómez-Bezares et al., 2017).

Por el contrario, la existencia de una estructura formal debería asegurar la coherencia de las políticas filantrópicas y su integración en la estrategia global de la empresa (Brammer et al., 2006; Marquis & Lee, 2013; Waniak-Michalak & Michalak, 2016). El hecho de que se lleve a cabo una gestión de la filantropía a largo plazo y se atiendan unas causas sociales específicas puede ser percibido como una señal de coherencia (Ferreira, 2017; Moratis, 2018). La fundación es una entidad legal, independiente de la firma, lo que favorece una mayor transparencia (Bereskin et al., 2016; Liang & Renneboog, 2017), que es una de las características esenciales de toda señal (Weigelt & Camerer, 1998).

En resumen, cuando la filantropía corporativa se canaliza a través de una fundación, puede ser un indicio de la orientación corporativa hacia los inversores y podría tener un efecto positivo en el valor de mercado. Por el contrario, la filantropía basada en donaciones individuales discrecionales puede reflejar una orientación hacia los intereses personales de los directivos (Luffarelli & Awaysheh, 2018), lo que podría tener un efecto negativo en el valor de mercado. Lo primero sugiere transparencia mientras que el segundo, una asimetría de información porque los inversores carecen de información sobre los objetivos estratégicos de los compromisos sociales (Luffarelli & Awaysheh, 2018).

Las actividades comunican las intenciones subyacentes de las empresas (Groening & Kanuri, 2018). Si las señales son robustas e indicadores de una buena gestión de las actividades, el efecto en el receptor será positivo. Si las señales son controvertidas su efecto será negativo. Según lo planteado, esperamos que la filantropía corporativa tenga un efecto positivo en el valor de mercado cuando se gestiona a través de las fundaciones y un efecto negativo cuando se canaliza a través de donaciones, por lo que se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. La filantropía corporativa canalizada a través de fundaciones se relaciona de forma positiva con el valor de mercado de la empresa.



Hipótesis 2. La filantropía corporativa canalizada a través de donaciones se relaciona de forma negativa con el valor de mercado de la empresa.

### **2.1.3. LOS MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO Y EL VALOR DE MERCADO**

Las acciones de filantropía de las empresas son importantes, pero estas acciones deben estar supervisadas para ser consideradas una señal de confianza, credibilidad y calidad (Becker, 2018; Hąbek & Wolniak, 2016). Esta supervisión debe realizarse sobre las diferentes acciones en el ámbito social (Simnett et al., 2009). Aunque esta supervisión interesa a todos los grupos de interés, los inversores valoran especialmente el aseguramiento pudiendo influir en sus decisiones posteriores (Martínez-Ferrero & García-Sánchez, 2017). Por este motivo, muchas empresas adoptan mecanismos de supervisión y aseguramiento de la información de responsabilidad social, tanto a nivel interno como externo. Desde el punto de vista de la teoría de la señal, existen diferencias entre ellos. El aseguramiento interno refleja el compromiso con la implementación de la RSC (Weaver et al., 1999), la supervisión del cumplimiento con los códigos éticos, y la vigilancia de que el comportamiento organizacional se ajusten a los valores de la empresa (Bell et al., 2012). Esta estructura del consejo de administración mejora la credibilidad de la empresa (Certo, 2003). Por su parte, el aseguramiento externo busca demostrar o enfatizar la credibilidad y veracidad de la información divulgada. Zerbini (2017) lo incluye entre las señales disuasorias, mientras que la interna es considerada como una señal de penalización. El aseguramiento externo se considera una marca de confianza en la medida en la que el auditor externo asocia su marca y prestigio a la empresa asegurando su fiabilidad.

Internamente, el mecanismo de supervisión y control de los aspectos sociales es el comité de RSC (Eberhardt-Toth, 2017) que suele crearse en el consejo de administración de una empresa. La existencia de comités de RSC indica una mayor propensión de la empresa a integrar la práctica social en la estrategia global de la misma (Abdelmotaal & Abdel-Kader, 2016; Muttakin et al., 2015). Estos comités controlan y supervisan a los directivos para asegurar que sus decisiones sean coherentes con los objetivos de la empresa y suponen la institucionalización de la gestión de la RSC dentro de la organización (Amran et al., 2014; Luffarelli & Awaysheh, 2018).

Entre otras responsabilidades, el comité de RSC debe analizar el impacto social y ambiental de la empresa, determinar su estrategia hacia los grupos de interés (Dias et al., 2017; Mahmood et al., 2018) y fomentar una cultura de sostenibilidad dentro de la organización (Eccles et al., 2011; Mahmood et al., 2018). Estos comités supervisan la filantropía corporativa de la empresa (Dias et al., 2017; Mahmood et al., 2018) y los informes de sostenibilidad (Fernández-Sánchez et al., 2011), asegurando así que los usuarios reciban información de calidad, fiable y creíble (Fuente et al., 2016; Luffarelli & Awaysheh, 2018). Sus acciones pueden ser una señal para los inversores de que la empresa integra y salvaguarda los intereses de los grupos de interés en su toma de decisiones (Frías-Aceituno et al., 2013; Godos-Díez et al., 2018).

Las empresas también pueden recurrir a mecanismos de supervisión externa (Braam & Peeters, 2018). Los grupos de interés, entre los cuales los inversores son de gran importancia, requieren a menudo que las empresas cuenten con un aseguramiento y supervisión externa e independiente de sus actividades (Adams & Evans, 2004; Sethi et al., 2017a), asegurando así la calidad y el cumplimiento de los estándares establecidos (Luffarelli & Awaysheh, 2018; Martínez-Ferrero & García-Sánchez, 2017). El cumplimiento de los estándares aporta credibilidad al compromiso de las empresas con los temas sociales (Moratis, 2018). En este sentido, los estudios señalan que los informes aumentan la credibilidad y la fiabilidad de las empresas y, por tanto, la confianza de los grupos de interés en ellas (Carey et al., 2015; Kolk & Perego, 2010).

El aseguramiento externo promueve la divulgación de un contenido de mejor calidad y de mayor cantidad de información (Håbek, 2017). El aseguramiento requiere de la existencia de unos estándares de supervisión (Adams & Evans, 2004; Shafer & Lucianetti, 2018), examinar los procesos de control interno de las empresas (De Beelde & Tuybens, 2015) y mejorar las prácticas de transparencia social (Sethi et al., 2017b). El aseguramiento externo también puede tener un efecto financiero, al corroborar la credibilidad de las informaciones divulgadas (Lo, 2015). El aseguramiento externo puede fomentar la inversión, porque la decisión de invertir en una empresa requiere no sólo la evaluación de riesgos según los datos disponibles, sino también la confianza en que esos datos son realmente fiables (Guiso et al., 2008). Además, permitiría a los inversores evaluar mejor la divulgación de información social, diferenciando así a la empresa de sus competidores y respondiendo a las necesidades de los inversores de una mayor transparencia (Sethi et al., 2017b).

Los mecanismos de aseguramiento interno y externo pueden ayudar a salvaguardar los intereses de los inversores y otros *stakeholders* y mejorar la fiabilidad de los informes en los que se basan sus decisiones, reduciendo así las asimetrías de información y los errores en las previsiones (Bansal et al., 2018; Luffarelli & Awaysheh, 2018). Ambos mecanismos de aseguramiento no siempre están presentes en todas las empresas y se espera que sean valorados positivamente por los inversores y, por consiguiente, afecten al valor de mercado de la empresa (Abdelmotaal & Abdel-Kader, 2016; Villarón-Peramato et al., 2018). En consecuencia, se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 3: La existencia de un comité de RSC se relaciona de forma positiva con el valor de mercado de la empresa.

Hipótesis 4: El aseguramiento externo de las acciones de filantropía se relaciona de forma positiva con el valor de mercado de la empresa.

#### **2.1.4. EL EFECTO MODERADOR DEL SECTOR**

El sector es un factor que puede asociarse con el valor de mercado de la empresa (Jia & Zhang, 2014). El sector en el que opera una empresa podría tener un efecto en la distribución de los recursos y en las expectativas de los grupos de interés (Jain et al., 2017; Siddique & Sciulli, 2018; Yang et al., 2018). Las empresas de sectores específicos (con más visibilidad, más necesidad de promover las buenas relaciones públicas, o más impacto social) tienen más probabilidades de desarrollar prácticas sociales como respuesta a las demandas de los grupos de interés que comunican a los *stakeholders* el compromiso social de la empresa (Aqueveque et al., 2018; Gómez-Bezares et al., 2017; Yang et al., 2018).

La filantropía corporativa puede variar dependiendo del sector de actividad de la empresa (Ahen & Amankwah-Amoah, 2018; Beschorner & Hajduk, 2017; Kamasak et al., 2019). En este sentido, las acciones filantrópicas son más frecuentes en los sectores más sensibles a los aspectos medioambientales y sociales donde la legitimación es más crítica (Cha & Abebe, 2014; Gómez-Bezares et al., 2017; Yu et al., 2017), y en aquellos más expuestos a las demandas de ciertos grupos de interés como los inversores socialmente responsables, las ONGs y las instituciones gubernamentales (Gao & Hafsi, 2017; Riedl & Smeets, 2017; Sethi et al., 2017a).

Los grupos de interés pueden reaccionar de manera diferente a las prácticas de filantropía corporativa, dependiendo de si las empresas son comerciales o industriales (Muttakin et al., 2015), de acuerdo con sus expectativas sobre el sector (Singh et al., 2017; Pérez et al., 2019). Entre las empresas comerciales, el valor asignado a la filantropía podría estar asociado a la reputación que legitime su desempeño (Amato & Amato, 2012; Brammer & Millington, 2005; Hooghiemstra, 2000). En este contexto, la filantropía sería vista como una herramienta de marketing, útil para promover y reforzar la imagen de la empresa (Peterson & Su, 2017). Por otro lado, las decisiones sobre filantropía en empresas industriales tienden a estar más integradas en sus actividades (Peterson & Su, 2017) y son más estables en el tiempo, lo que facilita el logro de objetivos sociales tangibles (Rothenhoefer, 2019).

Así, el sector puede ser un factor que puede influir en la gestión de la filantropía corporativa y en la forma en que es percibida por los grupos de interés, afectando al valor de mercado (Groening & Kanuri, 2018; Luffarelli & Awaysheh, 2018). De este modo, el sector puede moderar la relación entre la filantropía corporativa de la empresa y su desempeño financiero. En este sentido, cuando una empresa que opera en el sector industrial proyecta una forma de filantropía corporativa estable, el efecto de su gestión a través de una fundación incrementará su valor de mercado (Oh et al., 2016). Por otra parte, en el caso de las donaciones, si los inversores las perciben como señal beneficiosa y la indentifican como creíbles (Groening & Kanuri, 2018), en las empresas industriales estas actividades también podrían tener un impacto en el valor de mercado (Peterson & Su, 2017).

Por todo ello, el estudio que realizamos en este segundo epígrafe pretende aportar nuevas evidencias empíricas, sobre si el sector en el que opera la empresa modera la relación entre el la filantropía corporativa y el valor de mercado. En el caso de las empresas industriales, el resultado esperado es que el sector modere positivamente el hecho de que la filantropía corporativa sea gestionada a través de fundaciones y, por el contrario, en el caso de las empresas comerciales se espera que la moderación del sector sea positiva cuando se canalice a través de donaciones. En este sentido, se proponen las dos hipótesis siguientes:

Hipótesis 5. Que la empresa realice su actividad en el sector industrial modera positivamente la relación entre la gestión de la filantropía corporativa a través de fundaciones y el valor de mercado de la empresa.

Hipótesis 6. Que la empresa realice su actividad en el sector comercial modera positivamente la relación entre la gestión de la filantropía corporativa a través de donaciones y el valor de mercado de la empresa.

Por otro lado, el sector en el que opera una compañía podría afectar directamente a la necesidad de asegurar la filantropía corporativa (Sierra et al., 2013) y el modo en el que se aborda este aseguramiento (Sethi et al., 2017a) podría afectar a las percepciones de los inversores y al valor de mercado (Gautier & Pache, 2015; Rothenhoefer, 2019). El impacto de los mecanismos de aseguramiento en el desempeño financiero podría ser diferente entre los distintos sectores (Bartkus et al., 2002).

El aseguramiento de la información es más frecuente en los sectores con impacto medioambiental y de consumo (Ackers, 2017; Sierra et al., 2013), ambos relacionados con la legitimidad percibida. Hemos de considerar, también, que existe un proceso mimético entre empresas de un mismo sector relacionado con la sostenibilidad ambiental y social, que puede conducir a la adopción de las mismas políticas de aseguramiento (García-Sánchez et al., 2019). Además, la credibilidad que proporciona el aseguramiento de la información aumenta en los sectores en los que es más común esta práctica y donde la entidad supervisora es un profesional contable (Pflugrath et al., 2011).

En las empresas industriales, la demanda del aseguramiento de la información es mayor (Sierra et al., 2013; Simnett et al., 2009). Así como en las que producen un mayor impacto medioambiental (Moroney et al., 2012). Los inversores deben sopesar los riesgos que plantean los diferentes tipos de actividad empresarial, y las empresas que operan en sectores más sensibles podrían pensar que el aseguramiento interno y externo aumenta el valor de mercado (Amor-Esteban et al., 2018; Sierra et al., 2013). Este hecho supone que el sector puede desempeñar un papel moderador en la relación entre el tipo de aseguramiento y el valor de mercado de la empresa. No hay trabajos que distingan entre mecanismos de aseguramiento internos o externos, pero proponemos que ambos son más relevantes para los inversores del sector industrial que del comercial, ya que este sector es más sensible a los riesgos sociales y medioambientales y el mercado tiene en cuenta esta información. En este sentido, para contrastar el efecto moderador del sector industrial en la relación entre los mecanismos de aseguramiento interno o externo y el valor de mercado de la empresa se proponen las dos hipótesis siguientes:

Hipótesis 7. Que la empresa realice su actividad en el sector industrial modera positivamente la relación entre el aseguramiento interno y el valor de mercado de la empresa.

Hipótesis 8: Que la empresa realice su actividad en el sector industrial modera positivamente la relación entre el aseguramiento externo y el valor de mercado de la empresa.

## **2.2. METODOLOGÍA**

### **2.2.1. MUESTRA**

Este estudio se realiza sobre una muestra compuesta por 965 observaciones pertenecientes a 193 empresas europeas que operan en trece países, utilizando datos de 2011 a 2015, siendo una muestra no equilibrada o balanceada. Seleccionamos este periodo después de la crisis financiera porque, en los periodos de estabilidad financiera, cuando la confianza en los mercados se recupera y podemos obtener una muestra más homogénea. Los efectos sobre las actividades de RSC en un período de recesión económica son inciertos. Las empresas podrían disminuir las actividades de RSC o expandirlas para atender las necesidades urgentes (Bansal et al., 2015). Algunos estudios muestran un aumento de las políticas sociales después de las crisis financieras (Cornett et al., 2016; Fernández-Sánchez et al., 2015) así como de la inversión en filantropía corporativa después de una crisis financiera (Bansal et al., 2015). Esta razón justifica que este período sea un buen momento para analizar si los mecanismos a través de los cuales se encauza la filantropía corporativa influyen en el valor de mercado de las empresas.

Los datos necesarios para medir la variable dependiente se obtuvieron de la base de datos Eikon Thomson Reuters que proporciona datos financieros globales y análisis técnico para la toma de decisiones comerciales y de inversión. Los datos para el resto de variables del trabajo (filantropía corporativa, gobierno corporativo, sector, zona y aseguramiento) se obtuvieron de la base de datos Sustainalytics, que es un proveedor de datos para inversores que quieren aplicar criterios de sostenibilidad en su toma de decisiones. Esta base de datos ha sido utilizada en investigaciones previas sobre RSC (Surroca et al., 2010; Wolf, 2014), y también proporciona información basada en

Indicadores Clave de Rendimiento para ESG 3.0 publicados por DVFA (Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management) y la Federación Europea de Sociedades de Analistas Financieros (EFFAS).

### **2.2.2. MEDIDAS DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO**

En la tabla 18 se presentan las medidas empleadas para las variables dependientes, independientes y de control del estudio.

Desde la perspectiva de la teoría de la señalización se espera que el valor de mercado se vea afectado por las señales que la empresa emita, en este caso, la filantropía corporativa y su aseguramiento. Para los inversores, las prácticas de filantropía y su aseguramiento podrían ser una señal de confianza, cooperación y preocupación por los grupos de interés (Jo & Harjoto, 2011), y mensaje de expectativas de beneficios futuros (Moratis, 2018; Zyglidopoulos et al., 2012). Es decir, las acciones sociales crearán valor a medio y largo plazo (Fioravante, 2010; Vveinhardt & Zygmantaite, 2015). Utilizamos como variable dependiente la Q de Tobin, que considera las expectativas futuras de valor de mercado y la rentabilidad (Zyglidopoulos et al., 2012). La Q de Tobin se utiliza para explicar la relación entre el mercado y la empresa (Lin et al., 2011). Otras posibles medidas que tienen en cuenta el mercado son la rentabilidad de las acciones y medidas relacionadas con el valor contable o en libros. El ROA y el ROE son medidas estrictamente contables, que no tienen en cuenta el mercado y, en este sentido, no son adecuadas en el marco de la teoría de la señalización.

Finalmente, consideramos como variables de control el área geográfica, el tamaño, la rentabilidad y el riesgo. Tomamos el sistema legal como aproximación del área geográfica, distinguiendo entre países que siguen un sistema legal basado en el derecho común y países que siguen un sistema legal basado en el derecho civil (Frías-Aceituno et al., 2013). El sistema legal y las políticas sociales adoptadas por cada país pueden influir en el valor de una empresa (Miralles-Quiros et al., 2017). En cuanto a las preferencias de los países por las prácticas de filantropía, los sistemas legales basados en el derecho común se inclinan más a gestionar la filantropía corporativa a través de las fundaciones (Albareda et al., 2007; Maon et al., 2017). Además, los países basados en un sistema legal de derecho común tienden a implementar un mayor número y políticas más fuertes para la protección de los accionistas. En los países basados en un sistema

Tabla 18. Medida de las variables del estudio.

| <b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>     | <b>Definición</b>  | <b>Medida</b>  | <b>Estudios previos que han utilizado la medida</b>                                  |
|---------------------------------|--|--|--|
| 1. Valor de mercado             | Q de Tobin   | El valor de mercado del total de bienes sobre el valor en libros del total de bienes.  | Liang & Reneboog, 2017; Lin, Lee, & Lee, 2011; Zylidopoulos et al., 2012.            |
| <b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b> |  |  |  |
| 2. Fundaciones                  | Las empresas gestionan su filantropía corporativa a través de fundaciones.   | Las empresas con fundaciones toman valor 1 y 0 en caso contrario.  | Brown et al., 2006; Liang & Reneboog, 2017   |
| 3. Donaciones                   | Las empresas canalizan su filantropía corporativa a través de donaciones.    | Porcentaje de beneficio neto destinado a donaciones.   | Arco-Castro et al., 2018; Qian et al., 2015.   |
| 4. Comité de CSR                | Las empresas aseguran la filantropía corporativa a través de comités de RSC. | Toma valor 1 si existe un mecanismo interno para supervisar la RSC y 0 en caso contrario.  | Dias et al., 2017; Fuente et al., 2016; Mahmood et al., 2018.                        |
| 5. Aseguramiento externo        | Las empresas aseguran externamente su filantropía corporativa.               | Toma valor 1 si profesionales externos aseguran su informe social y 0 en caso contrario.   | Kolk & Perego, 2010; Braam & Peeters, 2018; Martínez-Ferrero & García-Sánchez, 2017. |
| <b>VARIABLES DE CONTROL</b>     |  |  |  |
| 6. Sector                       | Sector al que pertenece la empresa.  | Toma el valor 1 si la compañía opera en el sector industrial, y 0 si sus actividades son comerciales.  | Peterson & Su, 2017  |
| 7. Zona                         | Sistema legal del país donde opera la empresa.                               | Toma valor 1 si el país en el que opera la compañía tiene un sistema legal basado en derecho civil, y 0 en si opera en un país cuyo sistema legal está basado en el derecho común. | Kim, Park, & Ryu, 2017   |
| 8. Tamaño                       | Tamaño de la empresa.  | Logaritmo del total de activo de la empresa.   | Lin et al. 2019  |
| 9. Rentabilidad                 | ROA  | Rentabilidad económica.  | Gao et al., 2019   |
| 10. Riesgo                      | Riesgo financiero de la empresa.   | Total de deuda sobre el total de capital.  | Gao et al., 2019; Gómez-Bezares et al., 2017.  |



legal de derecho civil, los directivos tienen un mayor grado de discrecionalidad para tomar decisiones que afectan a los inversores (Miralles-Quiros et al., 2017). Otras variables de control en los estudios de valor de mercado son el tamaño, la rentabilidad y el riesgo (Gao et al., 2019; Gómez-Bezares et al., 2017), que incluimos en el trabajo.

### 2.2.3. PROPUESTA DE LOS MODELOS ESTADÍSTICOS

Las cuatro primeras hipótesis del trabajo fueron testadas estimando el siguiente modelo de regresión:

$$\begin{aligned} \text{Valor de Mercado}_{it} &= \beta_0 + \beta_1 \text{Fundaciones}_{it} + \beta_2 \text{Donaciones}_{it} + \beta_3 \text{Comité RSC}_{it} \\ &+ \beta_4 \text{Aseguramiento Externo}_{it} + \beta_j \text{Sector}_i + \beta_k \text{Zona}_i + \beta_5 \text{Tamaño}_{it} \\ &+ \beta_6 \text{Rentabilidad}_{it} + \beta_7 \text{Riesgo}_{it} \text{ [Modelo 1]} \end{aligned}$$

Además, se proponen los siguientes cuatro modelos para comprobar el efecto moderador del sector en la relación entre cada una de las variables que recoge el modo en el que se canaliza la filantropía corporativa en la empresa y el aseguramiento de la información (fundación, donaciones, comité de RSC y aseguramiento externo) y el valor de mercado.

$$\begin{aligned} \text{Valor de Mercado}_{it} &= \beta_0 + \beta_1 \text{Fundaciones}_{it} + \beta_2 \text{Donaciones}_{it} + \beta_3 \text{Comité RSC}_{it} \\ &+ \beta_4 \text{Aseguramiento Externo}_{it} + \beta_j \text{Sector}_i + \beta_k \text{Zona}_i + \beta_5 \text{Tamaño}_{it} \\ &+ \beta_6 \text{Rentabilidad}_{it} + \beta_7 \text{Riesgo}_{it} + \beta_8 \text{Fundaciones}_{it} * \text{Sector}_i \text{ [Modelo 2]} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Valor de Mercado}_{it} &= \beta_0 + \beta_1 \text{Fundaciones}_{it} + \beta_2 \text{Donaciones}_{it} + \beta_3 \text{Comité RSC}_{it} \\ &+ \beta_4 \text{Aseguramiento Externo}_{it} + \beta_j \text{Sector}_i + \beta_k \text{Zona}_i + \beta_5 \text{Tamaño}_{it} \\ &+ \beta_6 \text{Rentabilidad}_{it} + \beta_7 \text{Riesgo}_{it} + \beta_9 \text{Donaciones}_{it} * \text{Sector}_i \text{ [Modelo 3]} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{Valor de Mercado}_{it} &= \beta_0 + \beta_1 \text{Fundaciones}_{it} + \beta_2 \text{Donaciones}_{it} + \beta_3 \text{Comité RSC}_{it} \\
&+ \beta_4 \text{Aseguramiento Externo}_{it} + \beta_j \text{Sector}_i + \beta_k \text{Zona}_i + \beta_5 \text{Tamaño}_{it} \\
&+ \beta_6 \text{Rentabilidad}_{it} + \beta_7 \text{Riesgo}_{it} \\
&+ \beta_{10} \text{Aseguramiento Externo}_{it} * \text{Sector}_i \text{ [Modelo 4]}
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{Valor de Mercado}_{it} &= \beta_0 + \beta_1 \text{Fundaciones}_{it} + \beta_2 \text{Donaciones}_{it} + \beta_3 \text{Comité RSC}_{it} \\
&+ \beta_4 \text{Aseguramiento Externo}_{it} + \beta_5 \text{Tamaño}_{it} + \beta_6 \text{Rentabilidad}_{it} \\
&+ \beta_7 \text{Riesgo}_{it} + \beta_j \text{Sector}_i + \beta_k \text{Zona}_i + \beta_{11} \text{Comité}_{it} * \text{Sector}_i \text{ [Modelo 5]}
\end{aligned}$$

La estimación de los modelos estadísticos se hace utilizando datos de panel. Antes de seleccionar el estimador y la técnica de análisis adecuados, debido a la naturaleza numérica de nuestra variable dependiente, necesitamos examinar si se aplican efectos fijos o aleatorios. Para ello, primero examinamos que los errores no estén correlacionados y la existencia de homocedasticidad. Para comprobar la existencia de heteroscedasticidad y autocorrelación, aplicamos el test de Wald modificado (Hawn & Kang, 2013; Martínez-Ferrero & García-Sánchez, 2015) y el test de Wooldridge, respectivamente (Hawn & Kang, 2013; García-Sánchez et al., 2019). Los resultados del test de Wald modificado muestran problemas de heteroscedasticidad en la muestra rechazándose la hipótesis nula de la homocedasticidad ( $p = 0,000$ ). Por su parte, el test de Wooldridge indica la presencia de autocorrelación, ya que se rechaza la hipótesis de que no existan errores de correlación serial ( $p = 0,000$ ). Finalmente, para probar los problemas de endogeneidad, aplicamos el test de Hausman (1978) (García-Castro et al., 2010). El coeficiente de la variable explicativa de la filantropía resulta ser significativo ( $p = 0,000$ ), lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula de presencia de exogeneidad. El modelo presenta endogeneidad, por lo que es necesario aplicar modelos dinámicos.

La endogeneidad, junto con la existencia de problemas de heterocedasticidad y autocorrelación, requiere aplicar el estimador propuesto por Arellano y Bover (1995), basado en los modelos dinámicos introducidos por Hansen (1982). Este estimador permite obtener estimadores consistentes (García-Sánchez et al., 2019). Concretamente, empleamos el método de momentos generalizados (GMM) (Arellano & Bond, 1991;

Hansen, 1982) y el estimador en dos pasos (Arellano & Bover, 1995) desarrollado por Roodman (2009), para corregir la endogeneidad y controlar la heterogeneidad inobservable (García-Sánchez et al., 2019; Villarón-Peramato et al., 2018). Consideramos los valores de las variables con un retardo de un año para asegurar que no se correlacionan con el término de error (Pindado & Requejo, 2015) y minimizar los problemas que puedan existir debido a la endogeneidad (Stellner et al., 2015). Consideramos un año de retardo porque los retardos cortos son más apropiados que los más largos, ya que contienen información sobre los valores actuales de las variables (García-Sánchez et al., 2019; Pindado & Requejo, 2015).

### 2.3. RESULTADOS OBTENIDOS Y DISCUSIÓN

En la Tabla 19 se muestran los estadísticos descriptivos de las variables incluidas en el estudio. La tabla 20 recoge las variables dicotómicas por países.

Las donaciones de las empresas son, por término medio, el 0,38% de su beneficio neto y el 51% de las empresas analizadas gestionan su filantropía corporativa a través de fundaciones. El 85% de las empresas cuenta con un mecanismo interno de aseguramiento de la RSC y el 63% con mecanismos de aseguramiento externo. Además, el 52% son empresas comerciales y el 74% desarrollan su actividad en países con sistemas legales basados en el derecho civil.

Tabla 19. Estadísticos descriptivos.

| <b>VARIABLES CONTINUAS</b> | <b>Descripción</b>                                     | <b>Media</b> | <b>DT</b> | <b>Min.</b> | <b>Max.</b> |
|----------------------------|--|--------------|-----------|-------------|-------------|
| 1. Valor de Mercado        | Q de Tobin   | 2.35         | 2.10      | .15         | 12.34       |
| 2. Donaciones              | Porcentaje de beneficios netos destinados a donaciones | .38          | .14       | .00         | 1.00        |
| 3. Tamaño                  | Logaritmo del total de activo                          | 17.06        | 1.52      | 13.56       | 22.21       |
| 4. Rentabilidad            | ROA  | 7.58         | 8.41      | -15.1       | 44.08       |
| 5. Riesgo                  | Ratio de deuda (apalancamiento)                        | 1.32         | 1.20      | .00         | 7.81        |

| VARIABLES<br>DICOTÓMICAS |                              | Frecuencia | %     | %      |           |
|--------------------------|------------------------------|------------|-------|--------|-----------|
|                          |                              |            |       | válido | acumulado |
| 6. Fundaciones           | Compañías con fundaciones    | 490        | 50.78 | 50.78  | 50.78     |
|                          | Compañías sin fundaciones    | 475        | 49.22 | 49.22  | 100.00    |
| 7. Comité de CSR         | Compañías con comité de RSC  | 820        | 84.97 | 15.03  | 15.03     |
|                          | Compañías sin comité de RSC  | 145        | 15.03 | 84.97  | 100.00    |
| 8. Aseguramiento Externo | Hay aseguramiento externo    | 607        | 62.90 | 62.90  | 62.90     |
|                          | No hay aseguramiento externo | 358        | 37.10 | 37.10  | 100.00    |
| 9. Sector                | Sector industrial            | 460        | 47.67 | 47.67  | 47.67     |
|                          | Sector comercial             | 505        | 52.33 | 52.33  | 100.00    |
| 10. Zona                 | Derecho civil                | 710        | 73.58 | 73.58  | 73.58     |
|                          | Derecho común                | 255        | 26.42 | 26.42  | 100.00    |

Tabla 20. Análisis de las variables dicotómicas por países.

|                      | Fundaciones |      | Sin-Fundaciones |     | Comité de RSC |      | Sin-Comité de RSC |      | Aseguramiento Externo |      | Sin-Aseguramiento Externo |      |
|----------------------|-------------|------|-----------------|-----|---------------|------|-------------------|------|-----------------------|------|---------------------------|------|
|                      | N           | %    | N               | %   | N             | %    | N                 | %    | N                     | %    | N                         | %    |
| Alemania<br>n=130    | 85          | 17.4 | 45              | 9.5 | 122           | 14.9 | 8                 | 5.5  | 63                    | 10.4 | 67                        | 18.7 |
| Dinamarca<br>n=45    | 20          | 4.1  | 25              | 5.3 | 30            | 3.7  | 15                | 10.3 | 22                    | 3.6  | 23                        | 6.4  |
| España<br>n=90       | 65          | 13.3 | 25              | 5.3 | 80            | 9.8  | 10                | 6.9  | 85                    | 14.0 | 5                         | 1.4  |
| Finlandia<br>n=55    | 23          | 4.7  | 32              | 6.7 | 35            | 4.3  | 20                | 13.8 | 27                    | 4.5  | 28                        | 7.8  |
| Francia<br>n=120     | 88          | 17.9 | 32              | 6.7 | 100           | 12.2 | 20                | 13.8 | 83                    | 13.7 | 37                        | 10.3 |
| Grecia<br>n=15       | 0           | .00  | 15              | 3.2 | 10            | 1.2  | 5                 | 3.5  | 7                     | 1.2  | 8                         | 2.2  |
| Irlanda<br>n=25      | 2           | .4   | 23              | 4.8 | 20            | 2.4  | 5                 | 3.5  | 15                    | 2.5  | 10                        | 2.8  |
| Italia<br>n=55       | 42          | 8.6  | 13              | 2.7 | 45            | 5.5  | 10                | 6.9  | 35                    | 5.8  | 20                        | 5.6  |
| Noruega<br>n=35      | 10          | 2.0  | 25              | 5.3 | 33            | 4.0  | 2                 | 1.4  | 18                    | 2.9  | 17                        | 4.8  |
| Países Bajos<br>n=55 | 42          | 8.6  | 13              | 2.7 | 50            | 6.1  | 5                 | 3.5  | 45                    | 7.4  | 10                        | 2.8  |

|                      | Fundaciones |      | Sin-Fundaciones |      | Comité de RSC |      | Sin-Comité de RSC |      | Aseguramiento Externo |      | Sin-Aseguramiento Externo |      |
|----------------------|-------------|------|-----------------|------|---------------|------|-------------------|------|-----------------------|------|---------------------------|------|
|                      | N           | %    | N               | %    | N             | %    | N                 | %    | N                     | %    | N                         | %    |
| Reino Unido<br>n=230 | 73          | 14.9 | 157             | 33.0 | 203           | 24.7 | 27                | 18.6 | 152                   | 25.0 | 78                        | 21.8 |
| Suecia<br>n=40       | 5           | 1.0  | 35              | 7.4  | 30            | 3.7  | 10                | 6.9  | 10                    | 1.7  | 30                        | 8.4  |
| Suiza<br>n=70        | 35          | 7.1  | 35              | 7.4  | 62            | 7.6  | 8                 | 5.5  | 45                    | 7.4  | 25                        | 7.0  |

Los resultados indican que hay diferencias entre los países de la muestra. El área geográfica en la que la empresa realiza sus operaciones incide en la forma en la que se gestiona la filantropía. Los sistemas legales basados en el derecho civil se inclinan a administrar la filantropía corporativa a través de fundaciones. Además, la supervisión es más habitual en países con derecho civil, que en aquellos con un sistema legal basado en derecho común. Este resultado está respaldado por investigaciones previas que señalan que existen razones culturales o institucionales que explican las diferencias en las políticas sociales y de supervisión llevadas a cabo por las empresas (Albareda et al. 2007; Frías- Aceituno et al., 2013; Maon et al., 2017).

A continuación, la tabla 21 muestra los resultados de los diferentes modelos de regresión planteados para testar las hipótesis del estudio.

Los resultados obtenidos en el test de Arellano-Bond para la AR (2) en los residuos de primeras diferencias sugieren que, bajo la hipótesis nula de ausencia de correlación serial, AR (2) no está correlacionada. Los resultados obtenidos del test de Hansen para detectar sobre-identificación permiten aceptar que las variables instrumentales no están correlacionadas con el término de error, por lo que se puede afirmar que dichas variables son válidas (Cui et al., 2012; García-Sánchez et al., 2019; Torres et al., 2012).

Tabla 21. Resultados del análisis de regresión.

Variable dependiente: Valor de mercado (Q de Tobin)

|                                    | Modelo 1 |            | Modelo 2 |            | Modelo 3 |            | Modelo 4  |            | Modelo 5 |            |      |
|------------------------------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|-----------|------------|----------|------------|------|
|                                    | Coef.    | Error Est. | Coef.    | Error Est. | Coef.    | Error Est. | Coef.     | Error Est. | Coef.    | Error Est. |      |
| Fundaciones                        | .559**   | .272       | .182     | .350       | .529**   | .270       | .390*     | .277       | .526**   | .269       |      |
| Donaciones                         | -.003    | .002       | -.003    | .002       | -.009**  | .003       | -.002     | .002       | -.003    | .002       |      |
| Comité de RSC                      | .146     | .279       | .155     | .277       | .132     | .276       | -1.141*   | .579       | .098     | .276       |      |
| Aseguramiento Externo              | .436**   | .204       | .465**   | .203       | .513**   | .206       | .523**    | .203       | .082     | .252       |      |
| Sector                             | -.239    | .235       | -.671*   | .346       | -.679**  | .321       | -1.584*** | .581       | -.723**  | .312       |      |
| Zona                               | -.339    | .559       | -.234    | .559       | -.425    | .556       | -.384     | .550       | -.540    | .558       |      |
| Tamaño                             | 1.283**  | .586       | 1.304**  | .583       | 1.38**   | .583       | 1.163**   | .578       | 1.465**  | .583       |      |
| Rentabilidad                       | -.004    | .012       | -.005    | .012       | -.004    | .012       | -.003     | .012       | -.002    | .012       |      |
| Riesgo                             | -.0003   | .001       | -.0003   | .001       | -0.0001  | .001       | -.0003    | .001       | -0.0001  | .001       |      |
| Fundaciones * Sector               |          |            | .647*    | .382       |          |            |           |            |          |            |      |
| Donaciones * Sector                |          |            |          |            | .009**   | .005       |           |            |          |            |      |
| Comité de RSC * Sector             |          |            |          |            |          |            | 1.467**   | .582       |          |            |      |
| Aseguramiento Externo * Sector     |          |            |          |            |          |            |           |            | .718**   | .309       |      |
| Constant                           | -19.53** | 9.95       | -        | 19.67**    | 9.89     | -20.98**   | 9.88      | -16.29*    | 9.86     | -22.35**   | 9.88 |
| Test AR(2) Arellano-Bond (p-valor) | .665     |            | .403     |            | .553     |            | .356      |            | .876     |            |      |
| Test Hansen (p-valor)              | 0.994    |            | .916     |            | 1.000    |            | .873      |            | .998     |            |      |

Nota = 965 observaciones. Nivel de significación: \* p < .10 \*\*p < .05, \*\*\*p < .01. Coeficientes, errores estándares asociados, proporcionados por el test de Arellano-Bond para AR (2), y el test de Hansen de sobre-identificación. El Modelo 1 toma en consideración la relación entre la variable dependiente y las variables independientes. Los Modelos 2 a 5 incluyen el efecto moderador de la variable sector en la relación entre las fundaciones, las donaciones, el comité de RSC y el aseguramiento externo y el valor de mercado, respectivamente.

El modelo 1 muestra que el mercado valora positivamente el compromiso social de una empresa cuando su filantropía corporativa se gestiona a través de estructuras formales como las fundaciones, aceptándose la hipótesis 1. Sin embargo, no hay un efecto significativo en el mercado cuando la actividad de filantropía se realiza a través de donaciones y rechazándose la hipótesis 2.

Los resultados obtenidos para el aseguramiento indican que la presencia de un comité de RSC no incide en el valor de mercado, por lo que se rechaza la hipótesis 3. Por su parte, el aseguramiento externo se relaciona positivamente con el valor de mercado de la empresa, por lo que se acepta la hipótesis 4.

Los resultados obtenidos para las variables de control en el modelo 1 indican que la zona y el sector empresarial no influyen en el valor de mercado de la empresa, aunque el tamaño sí lo hace.

De acuerdo con los resultados obtenidos para el modelo 2, el sector en el que la empresa desarrolla su actividad modera el efecto de la filantropía corporativa, gestionada a través de una fundación. Por otra parte, los resultados obtenidos en el modelo 3 muestran que el sector igualmente modera el efecto de las donaciones corporativas sobre el valor de mercado. Así, cuando las empresas pertenecen al sector industrial, los inversores perciben la filantropía corporativa, tanto la canalizada a través de fundaciones, como las gestionadas mediante donaciones, como prácticas creíbles y las tienen en cuenta en su toma de decisiones (Groening & Kanuri, 2018). Por lo tanto, se acepta la hipótesis 5. Los resultados muestran que la pertenencia al sector industrial es determinante en el encauzamiento de recursos a través de donaciones, pero no ocurre así para las empresas comerciales, por lo que se rechaza la hipótesis 6. Finalmente, los resultados de los modelos 4 y 5 muestran que el sector modera la relación entre el aseguramiento externo e interno y el valor de mercado. La pertenencia al sector industrial refuerza la asociación entre el valor de mercado y el aseguramiento externo e interno, aceptándose las hipótesis 7 y 8.

Para reforzar el modelo, realizamos un análisis de robustez considerando otras medidas de desempeño financiero. En primer lugar, repetimos el análisis con variables que no tienen en cuenta el mercado, concretamente el ROA y el ROE, pero el modelo no resulta significativo, como era previsible. En segundo lugar, tomamos dos nuevas medidas que consideran el valor de mercado. Se introdujo la rentabilidad de las acciones y el ratio precio/beneficio y se obtuvieron resultados muy similares a los de la Q de

Tobin, pero el modelo tomando esta última variable resultó ser más explicativo que el obtenido a partir de la rentabilidad de las acciones y el ratio precio/beneficio.

Los resultados muestran una relación positiva entre las fundaciones y el valor de mercado. Por el contrario, la gestión a través de donaciones no se considera una señal fiable. La separación de las diferentes formas de gestión de la filantropía muestra que el mercado valora positivamente la profesionalización de la filantropía frente a las acciones esporádicas o discrecionales. La gestión a través de las fundaciones es interpretada por el inversor como una señal de fiabilidad y veracidad que disminuye las asimetrías de información y favorece la transparencia (Abdelmotaal & Abdel-Kader, 2016), influyendo positivamente en el valor de mercado. Sin embargo, hay estudios que encuentran una relación positiva entre las donaciones y el valor de la empresa (Liang & Renneboog, 2017), siendo posible que este hecho se vea afectado por otros aspectos como la política de marketing (Haski-Leventhal & Foot, 2016) o el sector (Peterson & Su, 2017).

La relación entre las fundaciones y el valor de mercado muestra la importancia de integrar la filantropía en el núcleo del negocio, en lugar de canalizar la filantropía corporativa a través de prácticas esporádicas, si el objetivo es que sea reconocido por el mercado. Si la empresa asume compromisos sociales y los planifica y gestiona a través de una institución especializada, el mercado puede identificarse con esta política o percibir que tiene efectos positivos, como la mejora de las relaciones con los grupos de interés, anticipando beneficios futuros. Además, la filantropía gestionada a través de fundaciones es más estable (Brown et al., 2006) y los inversores pueden percibirla como una señal de profesionalidad, credibilidad y coherencia. El mercado puede considerar que, si la empresa expresa su preocupación por el bienestar de la comunidad, será más propensa a tener en cuenta a otros grupos de interés, incluidos los accionistas (Groening & Kanuri, 2018).

La consideración del papel moderador del sector destaca varias cuestiones. El modelo 1 muestra que los inversores valoran que las empresas gestionen la filantropía a través de fundaciones, independientemente del sector en el que operen, pero, cuando incluimos al sector como factor moderador, los modelos 2 y 3 muestran que tanto las fundaciones como las donaciones afectan positivamente al valor de mercado, en el caso de las empresas industriales. Los inversores perciben como estable y creíble también el



compromiso social en empresas industriales canalizado a través de donaciones, afectando positivamente al valor de mercado.

Por otro lado, los resultados muestran diferencias entre los efectos del aseguramiento interno y externo sobre el valor de mercado. Existe una relación positiva entre el aseguramiento externo y el valor de mercado. Una posible explicación de este resultado es que la incorporación de la supervisión externa facilita el seguimiento del logro de los objetivos sociales de la empresa y el cumplimiento de normas y estándares ampliamente aceptados (Cnaan et al., 2011). Además, la existencia de medidas de control y supervisión asegura la transparencia y veracidad de la información divulgada (Eberhardt-Toth, 2017). Así, se reduce la asimetría de información y se incrementa la confianza de los inversores, lo que contribuye a aumentar el valor de mercado de la empresa.

Mientras que el aseguramiento externo se considera una señal de credibilidad y calidad, la supervisión interna de la filantropía no se asocia con el valor de mercado. La supervisión interna no es considerada por los inversores como una señal de integración y salvaguarda de los intereses de los grupos de interés en la toma de decisiones de la empresa. La explicación de esto podría ser que el aseguramiento externo es más relevante para los inversores que la supervisión interna, de modo que sólo la primera es significativa en el modelo.

Finalmente, si tenemos en cuenta el efecto moderador del sector sobre los mecanismos de aseguramiento externo e interno, los resultados muestran que el sector es un factor moderador en la relación entre el aseguramiento de las prácticas sociales y el valor de mercado. El sector influye en los mecanismos de aseguramiento interno y externo. Cuando se introduce la diferenciación entre sectores, los resultados muestran que, entre las empresas industriales, el efecto del aseguramiento externo sobre el valor de mercado es determinante y encontramos la misma situación cuando consideramos la supervisión interna. El cumplimiento de los estándares otorga credibilidad al compromiso de las empresas con los temas sociales (Moratis, 2018).

Los resultados obtenidos en los modelos 4 y 5 muestran que para los inversores el aseguramiento es una señal de credibilidad en las empresas industriales. En las empresas industriales, el control por parte de un comité de RSC es relevante para los inversores y las mismas conclusiones pueden aplicarse al aseguramiento externo. Se entiende que la supervisión es básica para la credibilidad de la empresa, por lo que estas

prácticas son valoradas positivamente por el mercado. En las empresas industriales, los mecanismos internos y externos de supervisión son percibidos por los inversores como una salvaguarda de sus intereses, reduciendo las asimetrías de información y facilitando la toma de decisiones (Bansal et al., 2018). Sin embargo, en las empresas comerciales, el uso de la filantropía parece estar asociado con los esfuerzos por mejorar la imagen o la reputación de la empresa, y los mecanismos de supervisión interna no son considerados como una buena señal por los inversores. Como muestra el modelo 1, en las empresas comerciales, el valor de mercado sólo se ve influenciado por el aseguramiento externo. Tal vez en este sector los inversores buscan asegurar que la política de filantropía es verificable y no es una herramienta de la empresa para alcanzar objetivos de mejora de imagen (Peterson & Su, 2017).

#### **2.4. CONCLUSIONES RELATIVAS A LA INCIDENCIA SOBRE EL VALOR DE MERCADO DE LA ESTRATEGIA DE FILANTROPÍA CORPORATIVA**

El presente estudio tiene varias implicaciones teóricas y prácticas. Respecto a las implicaciones teóricas, nuestros resultados apoyan y amplían la teoría de la señalización, demostrando que es un marco teórico adecuado para estudiar las iniciativas sociales. Este marco nos permite considerar la filantropía y su aseguramiento como señales estratégicas de las empresas. La tendencia a estudiar los aspectos sociales desde la perspectiva de las señales se ha incrementado en los últimos años, pero la investigación en el área de la filantropía es todavía escasa. Esta investigación supone una contribución a la filantropía corporativa en el área de las políticas sociales de la empresa.

Este estudio contribuye a la consideración estratégica de la filantropía corporativa, que constituye un enfoque novedoso en la investigación de RSC. Al proponer la estrategia de filantropía corporativa, las empresas deben tener en cuenta que sus acciones no sólo afectan a la comunidad a la que van dirigidas, sino que también serán evaluadas por los inversores, que valoran la transparencia y posiblemente consideran que una mayor preocupación por la comunidad se asocia igualmente a un mayor compromiso con todos los demás *stakeholders*, incluidos los accionistas. Las acciones sociales y los mecanismos de aseguramiento indican que las empresas conocen y estudian las expectativas y demandas de los grupos de interés y de la sociedad y las satisfacen.

Los resultados muestran que, para entender mejor la realidad, las estrategias de filantropía y su aseguramiento deben ser estudiadas conjuntamente. En los trabajos realizados se han estudiado por separado como señales que reducen las asimetrías entre las partes, pero la consideración conjunta posibilita explicar mejor las variaciones del valor de mercado. Con respecto a las estrategias de filantropía, los estudios sobre las diferentes formas de gestión son limitadas. Sin embargo, los diferentes mecanismos de gestión tienen un significado diferente como señales. Los resultados muestran que la gestión de la filantropía a través de las fundaciones da una señal de consistencia y confianza y los inversores que se dan cuenta de la intención subyacente de las empresas y la tienen en cuenta en sus decisiones. En cambio, la gestión de la filantropía a través de donaciones no se percibe como una señal integral de desempeño social, excepto para el caso de las empresas industriales.

Además, hemos considerado los diferentes mecanismos de aseguramiento, llenando un vacío en la literatura, ya que esta diferenciación y su efecto sobre el valor de mercado ha sido poco estudiada. Medidas como el aseguramiento de la información social y la supervisión del desempeño filantrópico suelen estar dirigidas a convencer a los inversores de la fiabilidad de las acciones sociales realizadas. Las señales emitidas por los agentes externos independientes sobre la adecuación de las políticas sociales a las normas objetivas las hacen más creíbles. Aunque la literatura relaciona a las empresas mejor gobernadas con una mayor reputación, en nuestro contexto esto no es un factor relevante. Los inversores consideran que el aseguramiento externo es señal de confianza y consistencia del compromiso social, mientras que no lo son los mecanismos internos de control.

Una implicación teórica adicional de los resultados se refiere al hecho de que el sector es un elemento relevante que pone de relieve que, para las empresas industriales, tiene mayor importancia la forma en la que se gestiona la filantropía corporativa y se desarrollan mecanismos de supervisión externa e interna. Las empresas industriales son más sensibles a las acciones de filantropía que las comerciales. Esto podría estar relacionado con su intento de compensar el impacto de sus operaciones en el medioambiente. El estudio realizado corrobora que la demanda de aseguramiento es mayor entre las empresas industriales (Sierra et al., 2013; Simnett et al., 2009) que entre las comerciales.

En cuanto a las implicaciones prácticas del trabajo, esta investigación muestra que la gestión de la filantropía corporativa a través de una fundación se refleja positivamente en el valor de mercado de la empresa, independientemente del sector empresarial en el que opere. En general, la filantropía de las empresas comerciales tiende a ser menos predecible y menos estable, pero, cuando su esfuerzo filantrópico se canaliza a través de una fundación, no existen diferencias significativas entre las empresas comerciales e industriales, en cuanto al efecto sobre el valor de mercado. Este resultado puede ayudar a las empresas a decidir la forma más eficaz de organizar su acción social.

Una empresa que implanta mecanismos de control y supervisión de sus acciones de filantropía tiene repercusiones en el valor de mercado de la empresa. Cuando sus inversores se sienten más seguros, el valor de la empresa tiende a aumentar. El hecho de que la actividad de filantropía esté controlada o supervisada ratifica su fiabilidad. Sin embargo, el aseguramiento de las prácticas y la existencia de comités de supervisión no forman parte de la práctica general actual, postura que debe ser reconsiderada en vista de nuestros hallazgos, según los cuales, los mecanismos de supervisión, tanto internos como externos, tienen un efecto importante en la valoración de la empresa en el mercado.

Este estudio presenta implicaciones para futuras investigaciones. Es necesario profundizar en cómo factores no observables tales como la filantropía, el capital intelectual, o los recursos naturales inciden en la capacidad de creación de valor a medio y largo plazo. El hecho de que la mayoría de los países hayan introducido la obligación de divulgar información no financiera supone una posibilidad de estudiar las políticas sociales junto con otros recursos no observables, que son fundamentales para la creación de valor y proponer nuevas medidas y herramientas para analizarlos conjuntamente. Es necesario seguir investigando sobre la forma en que la gestión estratégica de la filantropía corporativa ayuda a mejorar la relación con los otros grupos de interés principales tales como los empleados, la comunidad y los consumidores, desde la perspectiva de la teoría de la señalización. Otra línea de investigación sería analizar los efectos que en este contexto producen los mecanismos de gobierno corporativo, como la existencia de directores independientes, la estructura de propiedad de la empresa o el interés de los inversores socialmente responsables.

### **3. ¿RESPONDE LA FILANTROPÍA CORPORATIVA CANALIZADA A TRAVÉS DE FUNDACIONES A LA ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA HACIA SUS *STAKEHOLDERS*?**

La filantropía corporativa desarrollada por las empresas responde a su compromiso social con la comunidad. Esta filantropía puede entenderse como una estrategia fijada por la empresa para atender las necesidades, según sus preferencias, o puede plantearlo atendiendo a las demandas de los *stakeholders* o considerando el efecto que tienen sus actuaciones sobre ellos. Si bien, la filantropía corporativa se refiere a actuaciones orientadas hacia la comunidad (Brammer et al., 2009; Al-Tabbaa et al., 2014; Deigh et al., 2016), también pueden tratar de atender o responder a los requerimientos y presiones de otros *stakeholders*. La entidad que pone en marcha su estrategia de filantropía corporativa, debe comunicarla adecuadamente, de modo que tenga un efecto sobre los *stakeholders*, es decir, analizar si responde a los intereses de los *stakeholders* o es bien acogida por los grupos de interés con los que interactúa. En definitiva, para que este tipo de estrategia tenga éxito es necesario complementar dicha estrategia de arriba-hacia abajo con las iniciativas de abajo-arriba, es decir, tener en consideración las percepciones de los grupos de interés.

La filantropía puede desarrollarse a través de actuaciones esporádicas o planificadas. Cuando las actuaciones son planificadas se integran en el negocio (Leisinger, 2007) y forman parte de las estrategias empresariales, junto con el resto de las actuaciones (Smith, 1994). De este modo, la estrategia filantrópica requiere ser gestionada y analizar su impacto sobre los diferentes colectivos (Koushyar et al., 2015) y determinar en qué medida está respondiendo a una demanda social (Brammer et al., 2007).

La filantropía corporativa puede ser gestionada por la propia empresa, creando una estructura organizativa específica, o ser encauzada a través de organismos autónomos, que generalmente adoptan la forma de fundaciones (Anheier 2003; Minciullo & Pedrini, 2015), ya sean dependientes de la propia entidad u organizaciones especializadas e independientes sin fines de lucro (Deigh et al., 2016; Leisinger, 2007; Porter & Kramer, 2002). Las fundaciones son organizaciones jurídicamente independientes, por lo que tienen una mayor autonomía en sus decisiones (Conley & Williams, 2005) y disponen

de una dotación financiera que las protege de las fluctuaciones del ciclo de negocios (Brown et al., 2006; Peterson & Su, 2017). Disminuyen la discrecionalidad, las posibles influencias y preferencias personales de los directivos de la empresa sobre las donaciones y aseguran la profesionalidad y la coherencia con la estrategia general de la empresa (Marquis & Lee, 2013). Las fundaciones promueven la dimensión social de la entidad y ayudan a fortalecer la identidad corporativa de la empresa (Montfor & Villagra, 2016).

La finalidad de una estrategia filantrópica podría ser la obtención de una imagen positiva de la empresa (Gray & Bebbington, 2007), pero también puede tener como objetivo la mejora de las relaciones con los grupos de interés (Tuan, 2013). Centrándonos en esta última, defenderíamos que las actuaciones filantrópicas vendrían motivadas por la interdependencia que existe entre la empresa y los *stakeholders* principales (Liu et al., 2013; Muthuri et al., 2009; Park et al., 2014; Deigh et al., 2016). Entre los *stakeholders* podemos considerar como principales los inversores, los empleados, los clientes y la comunidad o ciudadanía (GRI, 2013).

El objetivo de este trabajo es comprobar que el ejercicio de la filantropía a través de fundaciones es una manifestación de la teoría de la orientación de la organización hacia los *stakeholders* y la teoría de la identidad social. Además se profundiza en otras cuestiones. Así, se aprecia que la mayoría de los trabajos analizan conjuntamente las donaciones esporádicas y la filantropía corporativa planificada (Smith, 1994; Brammer et al., 2009), pero las razones que pueden llevar a gestionarla de una u otra forma pueden diferir. Por otro lado, las actuaciones filantrópicas afectan directamente a la comunidad, pero también podrían asociarse a otros *stakeholders* (Fassin, 2012; Matev & Assenova, 2012). La mayoría de los trabajos se centran en el efecto que tienen las acciones filantrópicas sobre algún *stakeholder* concreto (Gautier & Pache, 2015), siendo la relación entre las actuaciones filantrópicas de las empresas y los *stakeholders* principales una cuestión en la que aún no se ha profundizado lo suficiente. En este sentido, en el presente trabajo se pretende medir si la gestión de las actuaciones filantrópicas a través de fundaciones está relacionada con los requerimientos de los *stakeholders* principales y son tenidos en cuenta en la elaboración de las estrategias filantrópicas.

El resto del epígrafe está organizado como sigue. La siguiente sección presenta la revisión de la literatura y se plantean las hipótesis. En la sección tercera, presentamos

los datos y el método de estimación. En la sección cuarta analizamos y discutimos los resultados y mostramos los principales hallazgos y, finalmente, presentamos las conclusiones.

### **3.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPÓTESIS PLANTEADAS**

Las actuaciones de la empresa en el campo de la filantropía tienen una relación directa con la comunidad, que es su destinataria, mientras que las relaciones con el resto de los *stakeholders* son indirectas (Liu et al., 2013). Si las acciones filantrópicas constituyen un mecanismo a través del cual la empresa puede gestionar su relación con grupos de interés clave -empleados, clientes y mercados de capital- (Humphreys et al., 2012), es necesario concretar el modo en el que dichos *stakeholders* inciden en la estrategia filantrópica de las empresas.

#### **3.1.1. MARCO TEÓRICO APLICABLE**

La filantropía ha sido abordada desde diferentes enfoques teóricos. En su análisis se ha empleado principalmente la teoría de la agencia, la teoría de la legitimación y la teoría de los *stakeholders*. Además, como nuestro trabajo pretende analizar si la filantropía corporativa se relaciona con la demanda de los principales *stakeholders*, tendremos en cuenta la teoría de la orientación de la identidad organizacional hacia los *stakeholders* (Brickson, 2007) y la teoría de la identidad social (Brammer et al., 2007; Fosfuri et al., 2011).

La teoría de la agencia sería aplicable en relación con los inversores, ya que una de las razones para encauzar los fondos a través de fundaciones es evitar que las donaciones se vinculen a intereses y preferencias de los CEOs (Brown et al., 2006; Masulis & Reza, 2015). La teoría de la legitimación puede, asimismo, resultar adecuada, ya que la filantropía corporativa, desarrollada a través de fundaciones, puede buscar la legitimación, apoyándose en la imagen social de la entidad (Chen et al., 2008) y mejorar la reputación (Hooghiemstra, 2000).

Por su parte, la teoría de los *stakeholders*, concretamente desde una perspectiva descriptiva, trata de explicar algunos comportamientos de las organizaciones basándose en cómo interactúan éstas con los grupos de interés (Donaldson & Preston, 1995). Esos

*stakeholders* pueden ser gestionados sobre la base de la orientación de la identidad organizacional de la entidad (Bingham et al., 2011). La orientación de la identidad de la firma hacia los *stakeholders* se refiere a las relaciones implícitas y vínculos entre las organizaciones y sus grupos de interés más relevantes (Brickson, 2005). La orientación de la identidad organizacional asume que las empresas presentan diferencias motivacionales en sus compromisos con los *stakeholders* y que esas diferencias afectan al modo en que las empresas atienden sus demandas (Bingham et al., 2011; Brickson, 2005; Zink, 2005). Las fundaciones pueden constituir uno de los cauces mediante el cual las empresas gestionen las diversas demandas de los *stakeholders*. Las decisiones deben tener en cuenta a los grupos de interés y las interacciones que tienen lugar entre ellos (Liu et al., 2013). La entidad no debe orientarse a un grupo específico o a un interés individualista sino a un interés colectivo (Bingham et al., 2011). En este sentido, se entiende que cuando la empresa estructura su filantropía corporativa tiene en cuenta los efectos sobre los diferentes *stakeholders*.

El hecho de que exista una orientación de la identidad de la firma hacia los *stakeholders* puede llevarles a una identificación social con la empresa. En este sentido, puede facilitar el hecho de que existan prácticas planificadas, frente a actuaciones filantrópicas ocasionales (Weaver et al., 1999, Zheng et al., 2015). De acuerdo con la teoría de la identidad social, la filantropía corporativa desarrollada por parte de la empresa aumentaría la conciencia que tienen los distintos *stakeholders* de pertenencia a la organización. De este modo, los diversos *stakeholders* se identificarían con la empresa, como parte del grupo, mejorando sus actitudes hacia ella (Brammer et al., 2007; Fosfuri et al., 2011; Shih et al., 1999). Los diversos grupos de interés se ven afectados por las empresas y su sintonía con la entidad puede tener una incidencia e incluso puede determinar las decisiones adoptadas por las mismas con el fin de aligerar sus presiones.

### **3.1.2. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y LA COMUNIDAD**

La empresa adopta una filantropía corporativa por diferentes razones (Gautier & Pache, 2015). Dejando a un lado el interés propio (Fry et al., 1982), la razón puede ser estrechar lazos con la comunidad (Brammer et al., 2009; Al-Tabbaa et al., 2014), devolver de cierto modo los recursos que la sociedad le ha aportado, ser la respuesta a presiones externas (Campbell, 2007), o a los requerimientos de la comunidad (Herman



& Renz, 2008; Pedrini & Minciullo, 2011), lo que puede tener un efecto positivo sobre las disposiciones de la sociedad hacia la entidad (Wang & Qian, 2011).

Las empresas que interactúan activamente con la ciudadanía se convierten en una parte esencial de la comunidad. Aunque la empresa pueda obtener beneficios derivados de las actuaciones filantrópicas, la comunidad centra su atención en los logros sociales alcanzados. Estas actuaciones pueden generar una actitud positiva hacia la empresa, mejorando la sintonía entre empresa y comunidad (Wang & Qian, 2011). El hecho de que la empresa canalice las acciones filantrópicas a través de fundaciones da a las mismas una mayor visibilidad y profesionalidad. La planificación de la estrategia filantrópica puede ayudar a comunicar mejor las actuaciones y medir su impacto en los problemas sociales (Herman & Renz, 2008). Esto ayuda a cultivar una imagen positiva y socialmente responsable de la empresa, disminuyendo el posible grado de descontento de la comunidad y generando un clima positivo (Gan, 2006).

De acuerdo con la teoría de la identidad social, esto dará lugar a que la comunidad se sienta más identificada con la empresa y que valore el modo en el que éstas gestionen la filantropía. Esto dará lugar a que las empresas se vean alentadas a canalizar sus actuaciones filantrópicas a través de fundaciones. En este sentido proponemos la siguiente hipótesis:

H1. Existe una relación positiva entre la mayor sintonía de la empresa con la comunidad y el empleo de fundaciones para el ejercicio de sus actuaciones filantrópicas.

### **3.1.3. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y LOS EMPLEADOS**

Los empleados se consideran un *stakeholder* principal y su valoración de la filantropía corporativa resulta determinante (Gao et al., 2016), aunque dicha filantropía no les reporte beneficios directos. Se ha analizado que existe una relación positiva entre la filantropía corporativa y la cohesión de los trabajadores (Brammer & Millington, 2005); la identificación con la firma (Kim et al., 2010; Glavas & Godwin, 2013) y el compromiso organizacional (Brammer et al., 2007). Los compromisos de la empresa en materia social pueden responder a la demanda de actitudes morales y éticas por parte de los empleados (Farooq et al., 2014) y proporcionarles una percepción de seguridad, afiliación y estima, disminuyendo la conflictividad y mejorando el clima laboral (Tuzzolino & Armandi, 1981).

Las entidades se apoyan en sus empleados (Block et al., 2017; Raub, 2017) y, para ello, desarrollan, entre otras estrategias, una filantropía corporativa que origine sentimientos de identidad en los empleados con la empresa, tales como orgullo de pertenencia o de cohesión y unidad (Brammer & Millington, 2005; Turner & Oakes, 1986).

Apoyándonos en la teoría de la orientación de la identidad organizacional hacia los *stakeholders*, la empresa, en relación con los trabajadores, tendría en cuenta las actitudes, impulsos y motivaciones de estos a la hora de fijar su estrategia filantrópica. Los trabajadores en la medida que se identifican con la empresa pueden demandarle una determinada imagen social, así como que la estrategia filantrópica se formalice entre otros modos, a través de fundaciones. Esto haría que las actuaciones sociales fueran más visibles dentro de la empresa (Zheng et al., 2015) y que los empleados pudieran contrastar más fácilmente la realidad y solidez de las iniciativas llevadas a cabo, a fin de asegurar que no sean actuaciones ocasionales y superficiales (Zheng et al., 2015; Weaver et al., 1999). Así planteamos la siguiente hipótesis:

H2. Existe una relación positiva entre la mayor sintonía de la empresa con los trabajadores y el empleo de fundaciones para llevar a cabo sus actuaciones filantrópicas.

#### **3.1.4. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y LOS CONSUMIDORES**

Los clientes son otro de los *stakeholders* principales de la empresa. Hoy en día, los clientes están mejor organizados, con una mayor información y formación y, por tanto, con mayores exigencias y demandas hacia las empresas, incluidas las relacionadas con la filantropía (Kiessling et al., 2016). Los clientes influyen en las decisiones de las entidades a través de la función de control y sanción (Christmann & Taylor, 2006).

Las actividades filantrópicas podrían crear y fomentar la creencia en los consumidores de que la organización se adhiere a altos estándares éticos y que cuida el bienestar de la sociedad (Walker & Kent, 2013), mejorando la evaluación de la reputación corporativa (Park et al., 2014; Kiessling et al., 2016), lo que podría tener un efecto directo sobre la lealtad de los consumidores (Lev et al., 2010).

Sin embargo, la relación entre la filantropía y los consumidores no es simple. Se han encontrado relaciones positivas cuando se consideran sus percepciones individualmente (Lee & Shin, 2010; Lev et al., 2010), pero, los consumidores suelen ser reacios a intercambiar atributos básicos como el precio por preocupaciones sociales

(Bhattacharya & Sen, 2003), y valoran aspectos como la preocupación de la entidad por la calidad o la variedad del producto (Ailawadi et al., 2014). Muchas empresas utilizan la filantropía como herramienta de marketing por lo que si los clientes tienen malas experiencias, o, si sus promesas no se acomodan a la realidad (Chen et al., 2008; Maignon & Ferrell, 2004), desconfían de este tipo de filantropía (Sweetin et al., 2013).

En general, las fundaciones dedican una parte importante de las donaciones a lugares lejanos, donde los destinatarios necesitan urgentemente ayuda. Sin embargo, los clientes suelen apreciar que las donaciones atiendan necesidades cercanas (Schons et al., 2017) y que afecten a su experiencia con la entidad (Bhattacharya & Sen, 2003). En este sentido, aunque los clientes requieran e impulsen actividades filantrópicas, es decir, demanden unas determinadas actitudes éticas en las empresas y una implicación en cuestiones que vaya más allá de la propia actividad empresarial, valorarían negativamente que se hiciera a través de fundaciones.

Las acciones realizadas a través de las fundaciones, aunque contribuyen a crear valor para los diversos *stakeholders*, no responderían a una demanda de los consumidores. Tampoco las empresas indican que los clientes sean los principales *stakeholders* que consideran para la gestión de sus políticas filantrópicas (Rego et al., 2017). En ese sentido se plantea la hipótesis 3:

H3. Existe una relación negativa entre la mayor sintonía de la empresa con los consumidores y el empleo de fundaciones para llevar a cabo sus actuaciones filantrópicas.

### **3.1.5. LA FILANTROPÍA CORPORATIVA Y EL MERCADO DE CAPITALES**

Las expectativas de los diferentes *stakeholders* no tienen la misma importancia para la empresa a la hora de plantear y planificar sus inversiones filantrópicas (Rego et al., 2017), siendo los accionistas e inversores uno de los más importantes para la empresa. En el campo de la filantropía corporativa resulta necesario establecer mecanismos de evaluación para determinar su eficiencia y eficacia en relación con el valor que el mercado le otorga (Rowe et al., 2014).

Las inversiones en la comunidad se relacionan con el valor de mercado (Shin et al., 2017; Orlitzky et al., 2003). Los inversores pueden percibir que las empresas que se comprometen activamente con la filantropía tienden a mostrar una mayor preocupación

por los intereses de los inversores, proporcionando una información más transparente y evitando malas conductas (Qian et al., 2015). A ello hemos de unir que una serie de inversores institucionales demandan actuaciones en materia de RSC de las empresas (Song et al., 2016). Esta tendencia ha ido aumentando en los últimos años, existiendo muchos inversores que establecen criterios éticos en la selección de inversiones (Qian et al., 2014). Así, factores como la estructura de capital o la existencia de propietarios institucionales pueden incidir en la política de filantropía corporativa seguida por las empresas (Brown et al., 2006; Maas & Liket, 2011). Las empresas pueden percibir que los inversores impulsan e incrementan la presión para que se realicen actividades filantrópicas (Brammer et al., 2007).

Otra cuestión relevante es que la filantropía esté planificada, además de mejorar el desempeño financiero (Tonello, 2011). Este hecho permite reducir los posibles problemas de agencia, derivados de la asignación de los recursos, según las preferencias de los directivos (Brown et al., 2006; Werbel & Carter, 2002). La existencia de estos problemas puede llevar a que los inversores impulsen la gestión de la filantropía corporativa a través de fundaciones.

En la medida que las empresas tengan un mayor valor de mercado, los inversores podrían ser más exigentes en relación con la planificación y gestión de los recursos destinados a la filantropía y pueden requerir que se gestionen a través de fundaciones en pro de la transparencia y la profesionalidad. En este sentido, se propone la hipótesis 4:

H4. Existe una relación positiva entre el valor de mercado y el empleo de fundaciones para llevar a cabo sus actuaciones filantrópicas.

## **3.2. DATOS Y MÉTODO DE ESTIMACIÓN**

### **3.2.1. MUESTRA**

Este estudio se centra en 232 empresas europeas de 13 países. Para los datos relacionados con la sintonía entre las empresas y los *stakeholders*, así como para el valor de mercado, se utiliza la base de datos de Sustainalytics, proveedor de datos para inversores socialmente responsables. Ésta genera un perfil de cada empresa a partir de encuestas, que realiza un grupo de expertos utilizando las mismas metodologías y

parámetros. Esta base de datos ha sido usada en investigaciones previas (Surroca et al., 2010; Wolf, 2014), y proporciona datos de sostenibilidad para los índices STOXX. Sustainalytics ha definido un conjunto de indicadores para evaluar el desempeño tomando como base los Indicadores Clave de Desempeño para ESG 3.0 desarrollados por DVFA (Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management) y EFFAS (The European Federation of Financial Analysts Societies).

Además, nuestro estudio ha considerado como variables de control la calidad de la información divulgada por la empresa, el país y la industria a la que pertenece la misma. Los informes sirven de herramienta a los *stakeholders* para evaluar la filantropía y resulta esencial para gestionar la estrategia y las relaciones con los *stakeholders* (O’Riordan & Fairbrass, 2014; Burke & Clark, 2016).

También hemos de tener en cuenta el país al que pertenece cada empresa, clasificándolos según sus valores culturales, concretamente la religión predominante en cada uno de ellos, que, en ocasiones, se ha relacionado con la filantropía corporativa y el compromiso social de la empresa (Du et al., 2014; van der Duijn Schouten et al., 2014).

Otro elemento que hay que considerar que puede incidir en el modo de canalizar los recursos dedicados a la filantropía es el sector en el que la empresa realiza su actividad (Brown et al., 2006). Las empresas se clasifican según estén orientadas a los consumidores, que serían las empresas comerciales, o hacia la industria, que serían las empresas industriales (Peterson & Su, 2017).

### 3.2.2. MEDIDAS Y MÉTODO DE ESTIMACIÓN

De acuerdo con los objetivos del estudio, se propone el siguiente modelo de regresión logística:

$$\begin{aligned} \text{Fundación} = & \beta_0 + \beta_1 \text{ControvComunidad} + \beta_2 \text{ControvEmpleados} \\ & + \beta_3 \text{ControvClientes} + \beta_4 \text{Valormercado} + \beta_5 \text{CalidadinformeRSC} \\ & + \beta_6 \text{Industria} + \beta_7 \text{IPaís} \end{aligned}$$

En relación con las variables, “fundación” toma el valor 1 cuando la empresa gestiona su acción filantrópica a través de una fundación y 0 en caso contrario. La variable que mide la sintonía de cada *stakeholder* con la empresa se mide a través del número de

controversias e incidencias que se producen entre cada *stakeholder* y la firma. Se evalúan teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos: la frecuencia y/o el patrón de tales controversias; la gravedad del caso; el personal de la compañía involucrado y su antigüedad; la medida en que las controversias destacan dada su naturaleza y la práctica en el sector en el que desempeña la empresa su actividad; y la respuesta corporativa, incluyendo posibles medidas tomadas para evitar controversias similares en el futuro. Las controversias e incidentes tienen valores entre cero, cuando no hay evidencia de controversia en ninguno de los indicadores que definen la variable, y cinco cuando se produce un impacto social severo y un alto riesgo para la empresa en todos los indicadores que definen la variable. En la medida que el número de incidentes y controversias sea menor, existirá una mayor sintonía entre cada grupo de interés y la empresa.

“Controversias con la comunidad” identifica los incidentes o controversias sociales tomando como indicadores los conflictos e incidencias con la comunidad local, pero también incidentes relacionados con los derechos humanos o colaboración con regímenes represivos. Las “controversias con empleados” recogen los incidentes con los empleados. Los indicadores utilizados son lesiones, enfermedades laborales, días perdidos por absentismo, número de muertes, huelgas y cierres patronales y denuncias de derechos humanos. Las “controversias con los clientes” se miden en relación con las quejas con la calidad y seguridad del producto, la eficacia de los canales de respuesta, la protección de datos y la veracidad de la publicidad. Por último, la variable “valor de mercado” se mide a través del logaritmo del valor de capitalización bursátil.

En relación con las variables de control, la “calidad del informe de RSC” toma valor 0 si la entidad no publica el informe de RSC, 0.25 si se publica y los valores de 0.50, 0.75 y 1 según los niveles de calidad que establece el GRI (GRI, 2013). El mayor valor se vincula con el aseguramiento del informe de sostenibilidad (Al-Shaer & Zaman, 2016; GRI, 2013). El “sector” toma valores entre 1 y 5 en función del tipo de actividad que desarrolla siendo el valor de 5 para actividades industriales y 1 para actividades comerciales (Peterson & Su, 2017). El “país” toma valores del 1 al 5 en función de la religión mayoritaria de cada país (Du et al., 2014; van der Duijn Schouten et al., 2014).

### 3.3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La tabla 22 muestra los estadísticos descriptivos y las correlaciones entre las variables y la tabla 23 los resultados de la regresión logística.

Tabla 22. Estadísticos descriptivos y correlaciones.

| Nº | Variables               | Media | Desviación estándar |         |         |         |         |        |        |      |   |
|----|-------------------------|-------|---------------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|------|---|
|    |                         |       | 1                   | 2       | 3       | 4       | 5       | 6      | 7      | 8    |   |
| 1  | Fundación               | .506  | .39                 | 1       |         |         |         |        |        |      |   |
| 2  | Controversias comunidad | 3.15  | 1.00                | -.207** | 1       |         |         |        |        |      |   |
| 3  | Controversias empleados | 3.33  | 1.20                | -.359** | .151*   | 1       |         |        |        |      |   |
| 4  | Controversias clientes  | 2.73  | 1.26                | -.112   | .226**  | .171*   | 1       |        |        |      |   |
| 5  | Valor mercado           | 4.04  | .79                 | .365**  | -.207** | -.359** | -.178** | 1      |        |      |   |
| 6  | Calidad informe RSC     | .57   | .37                 | .249**  | -.019   | -.181** | -.154*  | .197** | 1      |      |   |
| 7  | Industria               | 3.59  | 1.56                | .013    | .020    | -.184** | -.488   | -.009  | .175** | 1    |   |
| 8  | País                    | 2.67  | 1.16                | .211**  | -.009   | -.074   | 0.21    | -.123  | .293** | .100 | 1 |

\*p< .05 \*\*p< .01 n=232

El análisis de las medias muestra que la mitad de las empresas canalizan sus actuaciones filantrópicas a través de las fundaciones. Se aprecian diferentes niveles de incidentes con los diversos grupos de interés, siendo los más altos los relacionados con los empleados y con la comunidad y los más bajos los que se producen con los clientes. Así, las mayores demandas o presiones que tiene la entidad y que ha de gestionar se relacionan con los empleados y con la comunidad.

En relación con las correlaciones, observamos que la existencia de fundaciones da lugar a menores niveles de controversias e incidentes con la comunidad y de tipo laboral. Parece que la mejor sintonía entre la comunidad y la empresa impulsa a esta última a gestionar su filantropía corporativa a través de fundaciones (Herman & Renz, 2008; Pedrini & Minciullo, 2011; Liu et al., 2013), mejorando el clima de las relaciones entre ambas (Wang & Qian, 2011; Brammer et al., 2009). A través de las fundaciones se establecen vínculos con la comunidad y se gestionan sus demandas, a fin de favorecer y reforzar las relaciones existentes (Al-Tabbaa et al., 2014; Brammer et al., 2009; Liu et al., 2013; Wang & Qian, 2011).

A su vez, los empleados constituyen un grupo influyente entre los grupos de interés (Gao et al., 2016) e impulsan, entre otras estrategias, el modo en el que se gestiona la filantropía corporativa (Brammer & Millington, 2005). La existencia de un menor número de controversias, y, por tanto, de una mayor identificación de los empleados con la entidad lleva a estos a demandar actitudes morales y éticas planificadas por parte de las empresas (Farooq et al., 2014), existiendo una relación positiva entre la filantropía corporativa y la cohesión con los trabajadores (Brammer et al., 2007; Farroq et al., 2014; Tuzzolino & Armandi, 1981). El hecho de canalizarlas a través de fundaciones asegura que no sean ocasionales y superficiales (Zheng et al., 2015). Los resultados muestran que las empresas cuando van a establecer su filantropía corporativa tienen en cuenta a sus empleados (Block et al., 2017; Raub, 2017).

Sin embargo, aunque la creación de fundaciones se establece como medio para fortalecer las relaciones de la empresa con los *stakeholders* (Zheng et al., 2015), no existe una relación significativa entre la existencia de fundaciones y el volumen de controversias e incidentes con los consumidores. Quizás porque no sean un público objetivo principal a la hora de establecer la filantropía corporativa (Rego et al., 2017), porque el compromiso social que valoran los clientes es diferente al compromiso que se desarrolla a través de las fundaciones (Bhattacharya & Sen, 2003; Ailawadi et al., 2014) o incluso, porque consideran que estas actuaciones son una herramienta de marketing (Maignon & Ferrell, 2004; Sweetin et al., 2013). Los resultados muestran que las fundaciones no se crean por la demanda de los clientes.

Por otro lado, las correlaciones existentes entre el nivel de incidencias y controversias entre los distintos *stakeholders* son significativas, lo que indica que cuando una organización tiene incidencias con un grupo de interés determinado es probable que se produzcan conflictos con otros. Una situación de conflicto genera un peor clima laboral y esto incide en las relaciones con los consumidores (Matev & Assenova, 2012; Tuan, 2013) y posiblemente también afecte al desempeño financiero (Lee et al., 2013). Es necesario afrontar la gestión de incidentes y controversias teniendo en cuenta a los demás *stakeholders*, ya que existen interrelaciones entre los *stakeholders* y de éstos con las empresas (Fassin, 2012).

En relación con el mercado de capitales se aprecia una relación positiva y significativa con la existencia de fundaciones. Los inversores pueden percibir que este tipo de actuaciones les benefician por el mejor clima creado (Chen & Lin, 2015; Tonello,



2011), la mayor transparencia (Qian et al., 2014) y porque se reducen los problemas de agencia (Brown et al., 2006; Werbel & Carter, 2002) o porque son demandados por determinados inversores (Song et al., 2016; Qian et al., 2014; Brown et al., 2006). Por otra parte, las correlaciones muestran que los incidentes y controversias con los diversos *stakeholders* se asocian negativamente con el valor de mercado de la empresa (Choi et al., 2009). Las empresas son menos valoradas por el mercado cuando existen incidentes con sus *stakeholders*.

En general, los resultados de nuestro estudio sugieren que la filantropía corporativa sigue un enfoque estratégico impulsado por los grupos de interés. Las empresas pueden optar por la elección de un *stakeholder* concreto, en este caso la comunidad, y plantear estrategias que respondan a sus demandas de modo que se reduzca el número de incidentes (Brammer et al., 2009; Al-Tabbaa et al., 2014) y mejore los vínculos con ella. Por otro lado, los resultados muestran que, cuando existe una atención hacia la comunidad, se mejoran las relaciones con otros grupos de interés (Muller & Whiteman, 2016). Cuando las empresas tienen menores niveles de incidencias, y por lo tanto, mejores relaciones con los *stakeholders* tienden a formalizar su filantropía corporativa a través de fundaciones. Las fundaciones se pueden considerar como un indicador de desempeño social y de la orientación de la firma hacia los *stakeholders*. Se aprecia que estrategias que no están dirigidas directamente a empleados o inversores afectan a su desempeño (Porter & Kramer, 2002). Se produce así una convergencia de los intereses de los accionistas, los empleados y los intereses de la sociedad, siendo en dicha convergencia donde se manifiesta que la filantropía es realmente estratégica (Porter & Kramer, 2002).

Asimismo, observamos que la calidad de los informes se relaciona positiva y significativamente con la existencia de fundaciones, mostrando que existe una relación entre las acciones filantrópicas y su divulgación (Ballou et al., 2012). Además, la calidad de los informes de RSC se relaciona tanto con los empleados, como clientes y mercados, mostrando que es una fuente de información relevante para los mismos. También se pone de manifiesto una asociación de la calidad de los informes con el sector y el país en el que la entidad desarrolla su actividad.

Tabla 23. Regresión para la relación entre fundaciones, variable dependiente, y *stakeholders*, variables independientes.

| Variable                | Beta              | Wald     | Exp (B) |
|-------------------------|-------------------|----------|---------|
| Constante               | 1.543             | 2.687    | 4.677   |
| Controversias Comunidad | -.292*            | 2.765    | .746    |
| Controversia Empleados  | -.386*            | 6.237    | .680    |
| Controversia Clientes   | -.013             | .007     | .987    |
| Valor de Mercado        | .005***           | 14.827   | 1.000   |
| Calidad informe RSC     | .447              | .953     | 1.563   |
| Industria               | -.074             | .350     | .928    |
| País                    | .522**            | 10.987   | 1.686   |
| Chi-Squared del modelo  | 70.950            | Sig=.000 |         |
| Test Hosmer-Lemeshow    | Chi-Squared 6.371 | Sig=.606 |         |
| R2 Nagelkerke           | .366              |          |         |
| Muestra                 | 232               |          |         |

\*p< .05 \*\*p< .01

Al igual que los resultados obtenidos en las correlaciones, el análisis de regresión muestra que existe una relación inversa significativa entre el nivel de controversias e incidencias con la comunidad y los empleados y la existencia de fundaciones, aceptándose las hipótesis 1 y 2. La existencia de fundaciones se pueden vincular a la mayor identificación de la comunidad y los empleados con la empresa (Marquis & Lee, 2013). Sin embargo, no podemos aceptar la hipótesis 3, al no encontrarse una relación significativa entre los clientes y las fundaciones (Schons et al., 2017). El valor de mercado también se asocia a la gestión de los recursos filantrópicos a través de fundaciones, mostrando que el desempeño financiero refuerza el desempeño social (Tonello, 2011). Esto nos lleva a aceptar la hipótesis 4.

Las empresas desarrollan su filantropía corporativa como respuesta a las demandas directas de la comunidad e indirectas de otros grupos de interés, como empleados e inversores. La presión que ejercen los *stakeholders* externos lleva a gestionar la

filantropía a través de fundaciones (Campbell, 2007). El desarrollo de la estrategia filantrópica se orienta a la mejora de las relaciones con los grupos de interés (Tuan, 2013).

Por último, el país resulta ser una variable significativa, indicando que el hecho de canalizar las actuaciones filantrópicas a través de fundaciones también responde a una cuestión cultural (Du et al., 2014; Du, 2015; van der Duijn Schouten et al., 2014).

#### **3.4. CONCLUSIONES DE LA INCIDENCIA DE LOS *STAKEHOLDERS* SOBRE LA ESTRATEGIA DE FILANTROPÍA CORPORATIVA**

Las empresas fijan su estrategia filantrópica a través de fundaciones como respuesta a las presiones que ejercen los diversos grupos de interés (Herman & Renz, 2008; Pedrini & Minciullo, 2011). Las entidades, al adoptar una determinada estrategia social, gestionan el posible efecto o reacción no solo del *stakeholder* afectado directamente, sino tiene en cuenta los efectos indirectos en los demás. En su actuación social se aprecia la orientación de la organización hacia los *stakeholders*, al tiempo que se apoya en la existencia de una mayor identificación de los *stakeholders* con la firma. Aunque sirva para legitimar su actuación, la empresa parece priorizar en la gestión la atención de las demandas y requerimientos de los diversos *stakeholders*. Asimismo, el hecho de que los inversores valoren que los recursos sociales se gestionen a través de fundaciones puede responder a minimizar los problemas de agencia de las posibles decisiones interesadas de los directivos.

La entidad, mediante su estrategia social, trata de estrechar los vínculos con los *stakeholders* y dar respuesta de modo profesional a sus demandas o presiones (Brammer et al., 2009). Además, los resultados muestran que existe una relación entre los diversos grupos de interés, por lo que la actuación dirigida a uno de ellos mejora la relación con los otros *stakeholders* principales. Esto puede favorecer la continuidad de la actividad de la empresa en el futuro.

Las actuaciones en materia filantrópica se asocian a la comunidad, a los empleados y a los inversores, por lo que son determinantes en la fijación de estrategias, en este caso sociales. Este hallazgo resulta de especial relevancia en la gestión de las empresas, que han de tener en cuenta que el desarrollo de prácticas filantrópicas lleva a que la comunidad y los empleados se identifiquen con la entidad, de acuerdo con la teoría de la

identidad social, mejorando el clima de las relaciones. El trabajo pone de manifiesto que las empresas deben tomar las decisiones considerando el conjunto de *stakeholders* y las interacciones que tienen lugar entre ellos (Liu et al., 2013). Como la mayoría de los incidentes y controversias se producen con la comunidad y los empleados, estos grupos de interés deben ser prioritarios al fijar las estrategias sociales.

Sin embargo, el impulso de los clientes no resulta determinante en la creación de fundaciones, poniendo de manifiesto que este tipo de estrategia social no tiene como objetivo principal responder a las expectativas de los clientes, ni parece que sean el público objetivo, cuando la entidad adopta este tipo de estrategia filantrópica (Rego et al., 2017). Aunque no se hayan obtenido resultados concluyentes para los clientes, esto tampoco nos puede llevar a pensar que este grupo de interés no resulta importante para las empresas, sino que, para atender sus demandas se seguirán otras estrategias. Por ejemplo, los resultados muestran que la calidad de la información divulgada es valorada por los clientes. Parece que para este grupo de interés la comunicación es fundamental.

El hecho de que la filantropía corporativa se encauce a través de fundaciones responde a una tendencia de los últimos años. Las razones que han llevado a ello pueden ser de diversa índole, pero los resultados obtenidos muestran que responden a la identidad organizacional hacia los *stakeholders* que la empresa adopta y que viene determinada por el impulso por parte de los *stakeholders* principales de la entidad. En este sentido, las actuaciones podemos decir que no buscan la legitimación por parte de los grupos de interés, sino que vienen impulsadas y motivadas por ellos. La mejor sintonía de los grupos de interés con la entidad estimula la existencia de fundaciones.

Las empresas gestionan de forma integrada y profesional los aspectos sociales, desarrollándolos de forma planificada, teniendo en cuenta las demandas de los *stakeholders* y divulgando sus actuaciones a través de informes de calidad. La inclusión de la estrategia filantrópica en el negocio muestra la orientación de la firma hacia los *stakeholders* (Bingham et al., 2011; Zink, 2005). Los *stakeholders* son cada vez más exigentes y ocupan posiciones de relevancia en las estrategias empresariales. En la medida que los grupos de interés están más integrados en las empresas, las entidades gestionan las cuestiones tratando de atender sus demandas. A través de la divulgación de informes las empresas vienen a cerrar este círculo empresa-*stakeholders*, que ayuda a delimitar su percepción sobre la empresa e identificar su identidad corporativa. Por

último, hemos de tener en cuenta que las características culturales de cada país inciden en la decisión de las empresas de vincular su actuación filantrópica a las fundaciones.

# **CONCLUSIONES**

---



A continuación se exponen las principales conclusiones del trabajo de investigación realizado:

1. El estudio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha evolucionado de modo significativo desde sus inicios en los años setenta hasta la actualidad. Así, de ser utilizada generalmente como una herramienta de marketing, de legitimación de las actuaciones empresariales o de mejora de la imagen de la entidad, ha pasado a ser un elemento estratégico, que forma parte del núcleo del negocio y que es usada como herramienta de gestión para cuestiones como equilibrar los intereses, a veces en conflicto, de los diversos *stakeholders* con los que la empresa interacciona, para el uso eficiente de recursos o para disminuir las asimetrías de información entre la empresa y los grupos de interés, de modo que tengan más información disponible para la toma de decisiones. Aunque la RSC ha sido ampliamente analizada en la literatura, su consideración desde un punto de vista estratégico es un tema de estudio que ha recibido menos atención en la investigación y que es muy relevante, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, teniendo importantes implicaciones en la gestión empresarial, lo que muestra el interés y relevancia del tema de estudio en la actualidad.

2. El ámbito social, y concretamente las relaciones con la comunidad, constituye una de las áreas de investigación de la RSC que se centra en los compromisos de la empresa con la sociedad. Si consideramos que la filantropía corporativa recoge las actuaciones de la empresa con la sociedad, podemos analizar los efectos de esta estrategia y los factores que la determinan. Su consideración como estrategia nos lleva a analizar no solo, ni principalmente, los efectos sobre la comunidad, sino también los posibles efectos que las actuaciones filantrópicas tienen sobre otros grupos de interés con los que interacciona la empresa y que tienen en cuenta todos los factores que ocurren en la misma. Los resultados de la investigación realizada ponen de manifiesto que los grupos de interés reaccionan y determinan la estrategia filantrópica de la empresa.

3. El análisis de la filantropía desde un punto de vista estratégico nos lleva a emplear aquellos marcos teóricos que la entienden como un elemento en las relaciones de intercambio entre la empresa con los *stakeholders* y no como reacción a los fallos de mercado o faltas de ética que las empresas hayan podido cometer. Se entiende que la empresa puede generar valor económico fomentando el bienestar de la sociedad, lo que supone la apertura a una visión más amplia del resultado empresarial. En este sentido, los hallazgos obtenidos ponen de manifiesto que las teorías que consideran la



orientación de la identidad de la firma hacia los grupos de interés o la teoría de la señalización sustentan teóricamente la relación entre la filantropía corporativa y el comportamiento de los *stakeholders*.

Los resultados muestran que los trabajadores se identifican con las empresas que llevan a cabo prácticas de filantropía corporativa reduciendo el grado de conflictividad. Asimismo, los resultados apoyan la teoría de la señalización en el caso de la relación entre inversores y empresas. La filantropía corporativa desarrollada, que en este caso sería la señal emitida, comunica atributos y valores de la organización difícilmente observables, que muestran a los inversores la intencionalidad y la conducta de la empresa. Para los inversores, las prácticas filantrópicas pueden ser percibidas como una señal de confianza, cooperación y preocupación por los *stakeholders*. También, como una señal de la obtención de beneficios futuros, en la medida que una mejor relación con los *stakeholders* puede repercutir en una mejora del rendimiento financiero.

4. En relación con el análisis del efecto de la filantropía corporativa sobre los trabajadores se realizan los siguientes hallazgos y contribuciones:

En primer lugar, los resultados muestran que el hecho de que la filantropía corporativa se canalice a través de fundaciones y existan guías formalizadas para el desarrollo de la filantropía corporativa lleva a los trabajadores a identificarse con la entidad, mejorando el clima laboral presente en la organización.

En segundo lugar, los hallazgos confirman que la teoría de los *stakeholders* constituye un marco teórico adecuado para analizar la filantropía corporativa desarrollada estratégicamente. Se encuentra totalmente integrada en la estructura organizativa de la empresa y, en general, está planificada y formalizada. Además, los resultados reflejan una orientación de la identidad de la empresa hacia los grupos de interés y una orientación colectivista de la identidad de la organización; es decir, de acuerdo con los resultados obtenidos, las actividades filantrópicas de las empresas están dirigidas a influir en los distintos agentes implicados en la misma, entre los que se encuentran los empleados.

En tercer lugar, la filantropía sistemática y planificada ayuda a los empleados a percibir la identidad corporativa y los valores específicos de la empresa y favorece la identificación de los empleados con la empresa, mejorando las relaciones laborales. Este

hallazgo supone una contribución a la teoría de la identidad social, un área que ha sido poco desarrollada en los estudios que se han realizado previamente.

En cuarto lugar, en relación con las implicaciones de los resultados para la gestión y la práctica empresarial, el estudio indica que la existencia de una identidad social corporativa bien definida mejora la relación con los empleados. Esa identidad social se apoya en que las empresas concreten, con guías y en un programa claro, sus compromisos corporativos con la comunidad y una buena comunicación con los empleados, para que éstos perciban las acciones realizadas. Estas medidas mejoran la confianza, la identificación y las actitudes de los trabajadores hacia las empresas, lo que es relevante para los directivos y propietarios.

En quinto lugar, los resultados muestran que el grado de controversias e incidentes es un buen indicador para analizar la eficacia de la filantropía corporativa desarrollada por la empresa. Se aprecia que la filantropía corporativa mejora el clima laboral.

En sexto lugar, los resultados muestran, en relación con la diversidad de género en el consejo de administración, que las mujeres desempeñan un papel importante en la orientación social en la estrategia de las empresas, ya que muestran una preocupación hacia los compromisos sociales. Su presencia tiene un impacto positivo en el clima laboral, mejorando las actitudes de los empleados hacia la firma.

Finalmente, se observa que el sector influye en el clima laboral y que la zona geográfica influye en cómo la filantropía corporativa y su gestión es valorada por los empleados. Con ello, se puede concluir que en la gestión de las incidencias y controversias con los empleados es necesario tener en cuenta el entorno cultural e institucional, así como el sector en el que la entidad desarrolla su actividad.

5. En relación con el estudio de la relación de la filantropía corporativa y el valor de mercado de la empresa se han obtenido las siguientes aportaciones teóricas y prácticas:

En primer lugar, los resultados muestran que, el hecho de que la filantropía corporativa se gestione a través de fundaciones y que exista un aseguramiento externo incide sobre el valor de mercado, es decir sobre los inversores. Además el sector modera los resultados, pudiéndose establecer diferencias entre las empresas comerciales y las industriales.

En segundo lugar, los resultados muestran que la teoría de la señalización es un marco teórico adecuado para estudiar las iniciativas sociales en relación con los inversores.

Este marco nos permite considerar la filantropía y su aseguramiento como señales estratégicas de las empresas. La tendencia a estudiar los aspectos sociales desde la perspectiva de la teoría de la señalización se ha incrementado en los últimos años, pero sobre filantropía es todavía escasa. Las empresas tienen en cuenta que sus acciones filantrópicas no sólo afectan a la comunidad a la que van dirigidas, sino que también son evaluadas por los inversores.

En tercer lugar, los resultados muestran que, para entender mejor la realidad de las estrategias de filantropía y de su aseguramiento, estas dos cuestiones deben ser estudiadas conjuntamente. En la literatura se han estudiado por separado pero la consideración conjunta posibilita explicar mejor las variaciones del valor de mercado.

En cuarto lugar, los estudios sobre las diferentes formas de gestión de la filantropía corporativa son limitados. Sin embargo, los diferentes mecanismos de gestión tienen un significado diferente como señales. Los resultados muestran que la gestión de la filantropía a través de las fundaciones constituyen una señal de consistencia y confianza y los inversores perciben de la intención subyacente de las empresas y la tienen en cuenta en sus decisiones. En cambio, la gestión de la filantropía a través de donaciones no se percibe como una señal fiable de desempeño social.

En quinto lugar, hemos considerado los diferentes mecanismos de aseguramiento (internos y externos), cubriendo un vacío en la literatura, ya que esta diferenciación ha sido poco estudiada. Las señales emitidas por los agentes externos independientes sobre la adecuación de las políticas sociales a normas objetivas las hacen más creíbles. Los inversores consideran que el aseguramiento externo es una señal creíble y consistente del compromiso social, mientras que no lo son los mecanismos internos de control. No obstante, en algunos sectores tienen el mismo valor.

Finalmente, el sector ejerce una función moderadora. El valor de mercado de las empresas que operan en el sector industrial es más sensible a las prácticas de filantropía y su aseguramiento que en el caso de las empresas comerciales.

6. En relación con el análisis de cómo la filantropía corporativa responde al deseo de la empresa de atender los requerimientos de algunos de sus grupos de interés se extraen las siguientes contribuciones:

En primer lugar, los resultados muestran que las empresas fijan su estrategia filantrópica a través de fundaciones como respuesta a las presiones que ejercen los diversos grupos

de interés. Concretamente los empleados, accionistas y comunidad. El hecho de atender sus demandas favorece la mejora de sus relaciones con la empresa.

En segundo lugar, las entidades, al adoptar una determinada estrategia social, gestionan el posible efecto o reacción no solo del *stakeholder* afectado directamente, sino que también tienen en cuenta los efectos indirectos en los demás *stakeholders* principales. La empresa considera cuando tiene que adoptar la estrategia de filantropía corporativa que no sólo va a provocar una reacción en la comunidad, sino también en otros grupos de interés, aunque no sean los destinatarios directos de dichas estrategias.

En tercer lugar, las empresas gestionan de forma integrada y profesional los aspectos sociales, desarrollándolos de una forma planificada, teniendo en cuenta las demandas de los *stakeholders* y divulgando sus actuaciones a través de informes de calidad. La inclusión de la estrategia filantrópica en el negocio muestra la orientación de la firma hacia los *stakeholders*. A través de la divulgación de informes las empresas tienden a cerrar este círculo empresa-*stakeholders*, que ayuda a delimitar su percepción sobre la empresa.

En cuarto lugar, los resultados muestran que la filantropía corporativa no es una herramienta de legitimización, ya que no es una respuesta a relaciones sociales deficientes, sino que son acciones que se emprenden proactivamente en la empresa para fomentar buenas relaciones con los grupos de interés.

En quinto lugar, el estudio muestra que la existencia de fundaciones se asocia con una mejor actitud de los empleados, inversores y comunidad. La empresa a través de sus prácticas de filantropía corporativa planificada refleja un mayor compromiso. No obstante, esta práctica no se relaciona con una mejor actitud de los clientes hacia la empresa, por lo que se pone de manifiesto que la empresa debe desarrollar otras estrategias para atender las expectativas de este grupo de interés. Por ejemplo, la divulgación de información social parece incidir de forma significativa en los consumidores.

Finalmente, hemos de tener en cuenta que las características culturales de cada país inciden en la decisión de las empresas de vincular su actuación filantrópica a las fundaciones.

### **Limitaciones de la investigación**

La investigación presentada en esta tesis doctoral no está exenta de algunas limitaciones que es necesario resaltar. En el primer y en el tercer trabajo empírico se analiza un solo año, lo que limita la generalización de las conclusiones. Es recomendable analizar un mayor espacio temporal porque la generación de activos intangibles, como la mejora de las relaciones con los grupos de interés, puede requerir un horizonte temporal a largo plazo. En nuestro caso, el modo de medir la percepción de los *stakeholders* dificultó poder utilizar una serie temporal mayor.

Además, en el tercer trabajo empírico se proporcionan evidencias sobre la orientación social de la empresa hacia los *stakeholders*, pero no se han tenido en cuenta los mecanismos de participación directa de los *stakeholders* a través de los canales de comunicación que las empresas establecen. Por otro lado, este trabajo ha justificado la actitud de los *stakeholders* a través de la teoría de la identidad social. No obstante, podría haberse complementado con la teoría de la señalización, en la medida que se ajusta perfectamente a las relaciones de la empresa con los *stakeholders*.

Respecto al tamaño de la muestra de empresas empleada en los tres trabajos cabe indicar que no es muy grande, lo que limita la generalización de los resultados. Por último, en la investigación empírica realizada se ha puesto de relieve la importancia en la gestión de la filantropía corporativa de algunos mecanismos de gobierno corporativo, supervisión interna y aseguramiento, pero no se han contemplado otros posibles que puedan enriquecer los modelos.

### **Líneas futuras de investigación**

La revisión de la literatura y el trabajo empírico desarrollado en la presente tesis doctoral ponen de manifiesto algunos vacíos en el campo de estudio que nos ocupa y que constituyen líneas de investigación futura.

Una primera línea de investigación podría ser considerar otras prácticas de filantropía, tales como la participación de los empleados en las causas sociales o las campañas realizadas para promocionar conductas socialmente responsables. Esto último permitiría realizar estudios comparativos entre las distintas prácticas de desempeño social y observar a qué grupo de interés son dirigidas.

En trabajos futuros se podrían utilizar otros indicadores más allá de la actitud o el número de controversias o incidentes de los *stakeholders* con la organización. La filantropía corporativa puede generar otros activos intangibles que pueden ser medidos a través de indicadores no financieros de los que depende el éxito de la empresa. Es necesario identificar esos otros intangibles que generen valor a medio y largo plazo en la empresa. La investigación podría asimismo orientarse hacia el modo en el que las prácticas de filantropía y otras medidas sociales crean, junto a otros factores de la empresa, valor compartido, lo que puede suponer un impacto positivo en la comunidad que a su vez genere ventajas competitivas para la empresa.

Otra línea de investigación podría ser estudiar cómo la estructura y composición del gobierno corporativo incide en la integración de la filantropía corporativa en la empresa y cómo son percibidas por los *stakeholders*. Así se podría analizar la independencia del consejo de administración, la diversidad del consejo de administración teniendo en cuenta factores como el género, la etnia, la religión, la educación, la edad o la experiencia, entre otros. También sería de interés analizar la influencia de los órganos empresariales situados en la línea media, tales como los departamentos especializados sobre las políticas de filantropía corporativa, que han sido poco estudiados.

Finalmente, otra línea futura de investigación se podría orientar hacia el análisis de las herramientas de divulgación y comunicación de las prácticas sociales y la manera en que éstas inciden en la percepción y valoración de los grupos de interés.



## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---





- Abbas, M., Gao, Y., & Shah, S. (2018). CSR and customer outcomes: The mediating role of customer engagement. *Sustainability*, *10*(11), 4243.
- Abrams, F. W. (1951). Management's responsibilities in a complex world. *Harvard Business Review*, *29*(3), 29-34.
- AccountAbility (2019). *Standards*. Recuperado de: <https://www.accountability.org/>
- Adams, C. A., & Evans, R. (2004). Accountability, completeness, credibility and the audit expectations gap. *Journal of Corporate Citizenship*, (14), 97-115.
- Adams, C. A., Hill, W. Y., & Roberts, C. B. (1998). Corporate social reporting practices in Western Europe: Legitimizing corporate behaviour?. *The British Accounting Review*, *30*(1), 1-21.
- Adams, M., & Hardwick, P. (1998). An analysis of corporate donations: United Kingdom evidence. *Journal of Management Studies*, *35*(5), 641-654.
- Adams, M., Hoejmosse, S., & Kastrinaki, Z. (2017). Corporate philanthropy and risk management: An investigation of reinsurance and charitable giving in insurance firms. *Business Ethics Quarterly*, *27*(1), 1-37.
- Adetunji, O. J., & Ogbonna, I. G. (2013). Corporate social responsibility as a recruitment strategy by organizations. *International Review of Management and Business Research*, *2*(2), 313-319.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, *42*(5), 507-525.
- Aguilera, R. V. (2007). Translating theoretical logics across borders: Organizational characteristics, structural mechanisms and contextual factors in international alliances. *Journal of International Business Studies*, *38*(1), 38-46.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, *38*(4), 932-968.
- Aguirre-Aramburu, I., & Pescador-Gómez, I. (2017). The effects of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating effect of reputation in cooperative banks versus commercial banks in the Basque country. *Journal of Business Ethics*, 1-19.

- Ait Sidhoum, A., & Serra, T. (2018). Corporate sustainable development. Revisiting the relationship between corporate social responsibility dimensions. *Sustainable Development*, 26(4), 365-378.
- Akmese, H., Cetin, H., & Akmese, K. (2016). Corporate social responsibility reporting: A comparative analysis of tourism and finance sectors of G8 countries. *Procedia Economics and Finance*, 39, 737-745.
- Alexander, G. J., & Buchholz, R. A. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21(3), 479-486.
- Alexander, V. D. (1996). From philanthropy to funding: The effects of corporate and public support on American art museums. *Poetics*, 24(2-4), 87-129.
- Alfiero, S., Cane, M., De Bernardi, P., & Venuti, F. (2015). Diversity among Italian boardrooms: Does a quota of women improve corporate giving?. In *8th EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business* (pp. 101-113). EuroMed Press.
- Ali, M. A., & Jung, H. J. (2017). CSR and the workplace attitudes of irregular employees: The case of subcontracted workers in Korea. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 130-146.
- Ali, S., Zhang, J., Usman, M., Khan, F. U., Ikram, A., & Anwar, B. (2019). Sub-national institutional contingencies and corporate social responsibility performance: Evidence from China. *Sustainability*, 11(19), 5478.
- Almeida, M. D. G. M. C., & Coelho, A. F. M. (2019). The antecedents of corporate reputation and image and their impacts on employee commitment and performance: The moderating role of CSR. *Corporate Reputation Review*, 22(1), 10-25.
- Al-Tabbaa O., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 657-678.
- Al-Tuwaijri, S. A., Christensen, T. E., & Hughes Ii, K. E. (2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: A simultaneous equations approach. *Accounting, Organizations and Society*, 29(5-6), 447-471.

- Álvarez-González, L., García-Rodríguez, N., & Sanzo-Pérez, M. (2018). Online voluntary Transparency in Spanish retail firms. Measurement index and CSR-related factors as determinants. *Sustainability*, *10*(10), 3542.
- Amin-Chaudhry, A. (2016). Corporate social responsibility—from a mere concept to an expected business practice. *Social Responsibility Journal*, *12*(1), 190-207.
- Amor-Esteban, V., Galindo-Villardón, M. P., & García-Sánchez, I. M. (2018). Useful information for stakeholder engagement: A multivariate proposal of an industrial corporate social responsibility practices index. *Sustainable Development*, *26*(6), 620-637.
- Amran, A., Lee, S. P., & Devi, S. S. (2014). The influence of governance structure and strategic corporate social responsibility toward sustainability reporting quality. *Business Strategy and the Environment*, *23*(4), 217-235.
- Anand, I. M., & Gaur, S. S. (2019). Consequences of consumers' emotional responses to government's green initiatives: Insights from a scenario-based experimental study. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, *30*(1), 243-259.
- Andersen, M., & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, *14*(2), 75-86.
- Andersen, T. J. (2017). Corporate responsible behavior in a multinational enterprise. *International Journal of Organizational Analysis*, *25*(3), 485-505.
- Andrews, M., Luo, X., Fang, Z., & Aspara, J. (2014). Cause marketing effectiveness and the moderating role of price discounts. *Journal of Marketing*, *78*(6), 120-142.
- Anheier, H. K. (2001). *Foundations in Europe: A comparative perspective* (No. 18). Centre for civil society, London school of economics and Political Science.
- Anisimova, T., Weiss, J., & Mavondo, F. (2019). The influence of corporate brand perceptions on consumer satisfaction and loyalty via controlled and uncontrolled communications: A multiple mediation analysis. *Journal of Consumer Marketing*, *36*(1), 33-49.
- Annan, K. (2001). *Pacto Mundial*. Recuperado de: <http://www.pactomundial.org/kofi-annan/>

- Aracil, E. (2019). Corporate social responsibility of Islamic and conventional banks. *International Journal of Emerging Markets*, 14(4), 582-600.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Arendt, S., & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48(10), 1469-1492.
- Argandoña, A., & Isea, R. (2011). ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 11, 1-33.
- Arlow, P. (1991). Personal characteristics in college students' evaluations of business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 10(1), 63-69.
- Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., & Kinney Jr, W. R. (2007). The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX-mandated audits. *Journal of Accounting and Economics*, 44(1-2), 166-192.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R., & Magnan, G. (2018). How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: A theoretical review of their relationships. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(8), 672-682.
- Assaf, A. G., Josiassen, A., Ahn, J. S., & Mattila, A. S. (2017). Advertising spending, firm performance, and the moderating impact of CSR. *Tourism Economics*, 23(7), 1484-1495.
- Abländer, M. S., Roloff, J., & Nayır, D. Z. (2016). Suppliers as stewards? Managing social standards in first-and second-tier suppliers. *Journal of business ethics*, 139(4), 661-683.

- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Austin, L. L., & Gaither, B. M. (2016). Examining public response to corporate social initiative types: A quantitative content analysis of Coca-Cola's social media. *Social Marketing Quarterly*, 22(4), 290-306.
- Azmat, F., & Rentschler, R. (2017). Gender and ethnic diversity on boards and corporate responsibility: The case of the arts sector. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 317-336.
- Baboukardos, D., & Rimmel, G. (2016). Value relevance of accounting information under an integrated reporting approach: A research note. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(4), 437-452.
- Bae, S., Masud, M., & Kim, J. (2018). A cross-country investigation of corporate governance and corporate sustainability disclosure: A signaling theory perspective. *Sustainability*, 10(8), 2611.
- Bagire, V. A., Tusiime, I., Nalweyiso, G., & Kakooza, J. B. (2011). Contextual environment and stakeholder perception of corporate social responsibility practices in Uganda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 102-109.
- Baird, P. L., Geylani, P. C., & Roberts, J. A. (2012). Corporate social and financial performance re-examined: Industry effects in a linear mixed model analysis. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 367-388.
- Bajari, P., Houghton, S., & Tadelis, S. (2014). Bidding for incomplete contracts: An empirical analysis of adaptation costs. *American Economic Review*, 104(4), 1288-1319.
- Balaban, Ö., Cicioğlu, F., & Okutan, E. (2012). A Survey aimed at role and importance of nongovernmental organizations in the corporate social responsibility (CSR). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1174-1182.
- Ball, A., Owen, D. L., & Gray, R. (2000). External transparency or internal capture? The role of third-party statements in adding value to corporate environmental reports. *Business Strategy and the Environment*, 9(1), 1-23.

- Ballou, B., Casey, R. J., Grenier, J. H., & Heitger, D. L. (2012). Exploring the strategic integration of sustainability initiatives: Opportunities for accounting research. *Accounting Horizons*, 26(2), 265-288.
- Balzarova, M. A., & Castka, P. (2012). Stakeholders' influence and contribution to social standards development: The case of multiple stakeholder approach to ISO 26000 development. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 265-279.
- Balzarova, M., & Castka, P. (2018). Social responsibility: Experts' viewpoints on adoption of the ISO 26000 standard. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 819-824.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- Banks, L. (1975). The Mission of Our Business Society. *Harvard Business Review* 53(1), 57-65.
- Bansal, S., Lopez-Perez, M., & Rodriguez-Ariza, L. (2018). Board independence and corporate social responsibility disclosure: The mediating role of the presence of family ownership. *Administrative Sciences*, 8(3), 33.
- Bao, Y., & Li, C. (2019). From moral leadership to positive work behaviors: The mediating roles of value congruence and leader-member exchange. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 6-24.
- Barakat, F. (2015). *Corporate transparency and CSR policies in developing countries: The case of listed companies in Palestine and Jordan*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada. Granada.
- Barcelos, E. M. B., Baptista, P. P., Francisco-Maffezzolli, E. C., Silva, W. V., Marchetti, R. Z., & Veiga, C. P. (2015). Relationship between an organization evaluated as being socially responsible and the satisfaction, trust and loyalty of its clients. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(7), 429-438.
- Barić, A. (2017). Corporate social responsibility and stakeholders: Review of the last decade (2006-2015). *Business Systems Research Journal: International Journal of the Society for Advancing Business & Information Technology (BIT)*, 8(1), 133-146.

- Barin-Cruz, L., Pedrozo, E. A., Estivaleta, V. D. F. B., & Hoff, D. N. (2010). The influence of transverse CSR structure on headquarters/subsidiary integration. *BAR-Brazilian Administration Review*, 7(3), 310-324.
- Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L., & Tsang, S. (2014). What happened to the 'development' in sustainable development? Business guidelines two decades after Brundtland. *Sustainable Development*, 22(1), 15-32.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnea, A., & Rubin, A. (2010). Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 71-86.
- Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2012). Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304-1320.
- Barney, J. (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: Origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97-98.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Strategy Management and Competitive Manager*. New York, NY: Reason Prentice Hall.
- Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 55-61.
- Bartkus, B. R., Morris, S. A., & Seifert, B. (2002). Governance and corporate philanthropy: Restraining Robin Hood?. *Business & Society*, 41(3), 319-344.
- Basil, D. Z., Runte, M. S., Easwaramoorthy, M., & Barr, C. (2009). Company support for employee volunteering: A national survey of companies in Canada. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 387-398.
- Baskentli, S., Sen, S., Du, S., & Bhattacharya, C. B. (2019). Consumer reactions to corporate social responsibility: The role of CSR domains. *Journal of Business Research*, 95, 502-513.



- Basoglu, K. A., & Hess, T. J. (2014). Online business reporting: A signaling theory perspective. *Journal of Information systems*, 28(2), 67-101.
- Basuony, M. A., Mohamed, E. K., & Samaha, K. (2018). Board structure and corporate disclosure via social media: An empirical study in the UK. *Online Information Review*, 42(5), 595-614.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693-705.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.
- Becker, A. (2018). An experimental study of voluntary nonprofit accountability and effects on public trust, reputation, perceived quality, and donation behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 562-582.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- Beddewela, E., & Fairbrass, J. (2016). Seeking legitimacy through CSR: Institutional pressures and corporate responses of multinationals in Sri Lanka. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 503-522.
- Benlemlih, M., & Girerd-Potin, I. (2017). Corporate social responsibility and firm financial risk reduction: On the moderating role of the legal environment. *Journal of Business Finance & Accounting*, 44(7-8), 1137-1166.
- Berger, J., & Heath, C. (2007). Where consumers diverge from others: Identity signaling and product domains. *Journal of Consumer Research*, 34(2), 121-134.
- Berk, J. B., Stanton, R., & Zechner, J. (2010). Human capital, bankruptcy, and capital structure. *The Journal of Finance*, 65(3), 891-926.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.

- Bhaduri, S. N., & Selarka, E. (2016). Corporate Social Responsibility Around the World—An Overview of Theoretical Framework, and Evolution. In *Corporate governance and corporate social responsibility of Indian companies* (pp. 11-32). Springer, Singapore.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Bhattacharya, S. (1979). An exploration of nondissipative dividend-signaling structures. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 14(4), 667-668.
- Bhuiyan, M. B. U., & Hooks, J. (2016). Operational “problem” directors and environmental performance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(2), 268-294.
- Bin Amran, A., Lynn Ling, L., & Sofri, Y. (2007). A study of corporate philanthropic traits among major Malaysian corporations. *Social Responsibility Journal*, 3(4), 21-30.
- Birindelli, G., Dell’Atti, S., Iannuzzi, A., & Savioli, M. (2018). Composition and activity of the board of directors: Impact on ESG performance in the banking system. *Sustainability*, 10(12), 4699.
- Blau, P. M. (1977). Inequality and composition: A primitive theory of social structure.
- Block, E. S., Glavas, A., Mannor, M. J., & Erskine, L. (2017). Business for good? An investigation into the strategies firms use to maximize the impact of financial corporate philanthropy on employee attitudes. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 167-183.
- Boatsman, J. R., & Gupta, S. (1996). Taxes and corporate charity: Empirical evidence from microlevel panel data. *National Tax Journal*, 193-213.
- Bolton, L. E., & Mattila, A. S. (2015). How does corporate social responsibility affect consumer response to service failure in buyer-seller relationships?. *Journal of Retailing*, 91(1), 140-153.
- Bonfiglioli, E. Lance, M., Ambrosini, V. (2006). Developing the wider role of business in society: The experience of Microsoft in developing training and supporting employability. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(4), 401-408.

- Borghesi, R., Houston, J. F., & Naranjo, A. (2014). Corporate socially responsible investments: CEO altruism, reputation, and shareholder interests. *Journal of Corporate Finance*, 26, 164-181.
- Bouslah, K., Kryzanowski, L., & M'Zali, B. (2018). Social performance and firm risk: Impact of the financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 643-669.
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297-318.
- Bowen, H. R., & Johnson, F. E. (1953). *Social responsibility of the businessman*. Harper.
- Bowman, E. H., & Haire, M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, 18(2), 49-58.
- Boyd, D. E., Spekman, R. E., Kamauff, J. W., & Werhane, P. (2007). Corporate social responsibility in global supply chains: A procedural justice perspective. *Long Range Planning*, 40(3), 341-356.
- Brammer, S., & Millington, A. (2003). The effect of stakeholder preferences, organizational structure and industry type on corporate community involvement. *Journal of Business Ethics*, 45(3), 213-226.
- Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44.
- Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44.
- Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2015). Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323-352.
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-economic Review*, 10(1), 3-28.

- Brammer, S., Millington, A., & Pavelin, S. (2006). Is philanthropy strategic? An analysis of the management of charitable giving in large UK companies. *Business Ethics: A European Review*, 15(3), 234-245.
- Branco, M. C., & Delgado, C. (2012). Business, social responsibility, and corruption. *Journal of Public Affairs*, 12(4), 357-365.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Branco, M. C., Delgado, C., & Marques, C. (2018). How do sustainability reports from the Nordic and the Mediterranean European countries compare. *Review of Managerial Science*, 12(4), 917-936.
- Brandenburg, M., & Rebs, T. (2015). Sustainable supply chain management: A modeling perspective. *Annals of Operations Research*, 229(1), 213-252.
- Brice, H., & Wegner, T. (1989). A quantitative approach to corporate social responsibility programme formulation. *Managerial and Decision Economics*, 10(2), 163-171.
- Brogi, M., & Lagasio, V. (2019). Environmental, social, and governance and company profitability: Are financial intermediaries different?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 576-587.
- Brønn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line?. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91-109.
- Brower, J., Kashmiri, S., & Mahajan, V. (2017). Signaling virtue: Does firm corporate social performance trajectory moderate the social performance–financial performance relationship?. *Journal of Business Research*, 81, 86-95.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, W. O., Helland, E., & Smith, J. K. (2006). Corporate philanthropic practices. *Journal of Corporate Finance*, 12(5), 855-877.

- Brown-Liburd, H., & Zamora, V. L. (2014). The role of corporate social responsibility (CSR) assurance in investors' judgments when managerial pay is explicitly tied to CSR performance. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34(1), 75-96.
- Brunton, M., Eweje, G., & Taskin, N. (2017). Communicating corporate social responsibility to internal stakeholders: walking the walk or just talking the talk?. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 31-48.
- Buchholtz, A. K., Lubatkin, M., & O'Neill, H. M. (1999). Seller responsiveness to the need to divest. *Journal of Management*, 25(5), 633-652.
- Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46.
- Burke, J. J., & Clark, C. E. (2016). The business case for integrated reporting: Insights from leading practitioners, regulators, and academics. *Business Horizons*, 59(3), 273-283.
- Burke, J. J., Hoitash, R., & Hoitash, U. (2019). The heterogeneity of board-level sustainability committees and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 154(4), 1161-1186.
- Burnett, R. D., & Hansen, D. R. (2008). Eco-efficiency: Defining a role for environmental cost management. *Accounting, organizations and society*, 33(6), 551-581.
- Camilleri, M. A. (2018). Theoretical insights on integrated reporting: The inclusion of non-financial capitals in corporate disclosures. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 567-581.
- Camoses-Rabello, R. C., Nairn, K., & Anderson, V. (2019). Working within/against institutional expectations: Exploring recommendations for social investment in the Oil and Gas sector. *The Extractive Industries and Society*, 6(1), 103-109.
- Campbell, D., Moore, G., & Metzger, M. (2002). Corporate philanthropy in the UK 1985–2000 some empirical findings. *Journal of Business Ethics*, 39(1-2), 29-41.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.

- Campbell, J. M., & Park, J. (2017). Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 302-308.
- Campbell, L., Gulas, C. S., & Gruca, T. S. (1999). Corporate giving behavior and decision-maker social consciousness. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 375-383.
- Cantrell, J. E., Kyriazis, E., & Noble, G. (2015). Developing CSR giving as a dynamic capability for salient stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 403-421.
- Cantrell, J. E., Kyriazis, E., & Noble, G. (2015). Developing CSR giving as a dynamic capability for salient stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 403-421.
- Cantu-Rivera, H. (2015). The OECD and Human Rights: the Case of the Guidelines for Multinational Enterprises and the National Contact Points. *Anuario Mexicano de Derecho Internacional*, 15, 611-658.
- Carolei, D. (2018). Survival international v world wide fund for nature: Using the OECD guidelines for multinational enterprises as a means of ensuring NGO accountability. *Human Rights Law Review*, 18(2), 371-384.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 19-46.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.

- Carroll, C. E., & McCombs, M. (2003). Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 36-46.
- Casey, R. J., & Grenier, J. H. (2015). Understanding and contributing to the enigma of corporate social responsibility (CSR) assurance in the United States, auditing. *A Journal of Practice and Theory*, 34(1), 97-130.
- Castelo-Branco M., & Lima-Rodrigues, L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Celma, D., Martínez-García, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82-89.
- Cha, W., & Abebe, M. A. (2016). Board of directors and industry determinants of corporate philanthropy. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 672-688.
- Cha, W., & Rew, D. (2018). CEO characteristics and corporate philanthropy in times of organizational crisis. *Journal of General Management*, 44(1), 44-55.
- Chakrabarty, S., & Bass, A. E. (2014). Institutionalizing ethics in institutional voids: Building positive ethical strength to serve women microfinance borrowers in negative contexts. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 529-542.
- Chan, K. C., & Feng, X. (2019). Corporate philanthropy in a politically uncertain environment: Does it bring tangible benefits to a firm? Evidence from China. *The European Journal of Finance*, 25(3), 256-278.
- Chang, Y. K., Oh, W. Y., Park, J. H., & Jang, M. G. (2017). Exploring the relationship between board characteristics and CSR: Empirical evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 225-242.
- Chaudhary, R., & Akhouri, A. (2019). CSR perceptions and employee creativity: Examining serial mediation effects of meaningfulness and work engagement. *Social Responsibility Journal*, 15(1), 61-74.
- Cheema, S., & Javed, F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1310012.

- Chen, E., & Gaviols, I. (2015). Does CSR have different value implications for different shareholders?. *Finance Research Letters*, *14*, 29-35.
- Chen, J. C., Patten, D. M., & Roberts, R. W. (2008). Corporate charitable contributions: A corporate social performance or legitimacy strategy?. *Journal of Business Ethics*, *82*(1), 131-144.
- Chen, M. H., & Lin, C. P. (2015). Understanding corporate philanthropy in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, *48*, 150-160.
- Chen, Z. F., Hong, C., & Occa, A. (2019). How different CSR dimensions impact organization-employee relationships: The moderating role of CSR-culture fit. *Corporate Communications: An International Journal*, *24*(1), 63-78.
- Chen, Z., & Cao, Y. (2016). Chinese private corporate philanthropy: Social responsibility, legitimacy strategy, and the role of political capital. *Chinese Sociological Review*, *48*(2), 108-136.
- Chen, Z., & Huang, Y. (2016). Cause-related marketing is not always less favorable than corporate philanthropy: The moderating role of self-construal. *International Journal of Research in Marketing*, *33*(4), 868-880.
- Cheong, C. W., Sinnakkannu, J., & Ramasamy, S. (2017). Reactive or proactive? Investor sentiment as a driver of corporate social responsibility. *Research in International Business and Finance*, *42*, 572-582.
- Chiu, S. C., & Sharfman, M. (2011). Legitimacy, visibility, and the antecedents of corporate social performance: An investigation of the instrumental perspective. *Journal of Management*, *37*(6), 1558-1585.
- Cho, E., Lee, J., & Lee, Y. (2017). Corporate philanthropy affecting consumer patronage behavior: The effect of reciprocity and the moderating roles of vicarious licensing and strategic fit. *Sustainability*, *9*(7), 1094.
- Cho, M., Furey, L. D., & Mohr, T. (2017). Communicating corporate social responsibility on social media: Strategies, stakeholders, and public engagement on corporate Facebook. *Business and Professional Communication Quarterly*, *80*(1), 52-69.



- Choi, J. H., & Wong, T. J. (2007). Auditors' governance functions and legal environments: An international investigation. *Contemporary Accounting Research*, 24(1), 13-46.
- Chowdhury, R. H., Choi, S., Ennis, S., & Chung, D. (2019). Which Dimension of Corporate Social Responsibility is a Value Driver in the Oil and Gas Industry?. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(2), 260-272.
- Christensen, R. K., Nesbit, R., & Agypt, B. (2016). To give or not to give: Employee responses to workplace giving campaigns over time. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(6), 1258-1275.
- Chul, J-P., Mool, P., Naa, J-H., & Lee, C-G. (2014). The Effects of Creating Shared Value on Corporate Performance. *Journal of Distribution Science*, 12(10), 29-35.
- Close-Scheinbaum, A., Lacey, R., & Drumwright, M. (2019). Social responsibility and event-sponsor portfolio fit: Positive outcomes for events and brand sponsors. *European Journal of Marketing*, 53(2), 138-163.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50(6), 449-454.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Coffey, B. S., & Wang, J. (1998). Board diversity and managerial control as predictors of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 17(14), 1595-1603.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33.
- Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Perryman, A. A., & Donahue, M. S. (2007). The moderating effect of CEO power on the board composition–firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1299-1323.
- Comisión Económica Europea (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. CEE.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.

- Cook, K. A., Romi, A. M., Sánchez, D., & Sánchez, J. M. (2019). The influence of corporate social responsibility on investment efficiency and innovation. *Journal of Business Finance & Accounting*, 46(3-4), 494-537.
- Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2004). Stakeholders as citizens? Rethinking rights, participation, and democracy. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 107-122.
- Creek, S. A., Kuhn, K. M., & Sahaym, A. (2019). Board diversity and employee satisfaction: The mediating role of progressive programs. *Group & Organization Management*, 44(3), 521-548.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Cuadrado-Ballesteros, B., Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M. (2017). Mitigating information asymmetry through sustainability assurance: The role of accountants and levels of assurance. *International Business Review*, 26(6), 1141-1156.
- Cui, J., Jo, H., & Na, H. (2018). Does corporate social responsibility affect information asymmetry?. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 549-572.
- Cupertino, S., Consolandi, C., & Vercelli, A. (2019). Corporate social performance, financialization, and real Investment in US manufacturing firms. *Sustainability*, 11(7), 1836.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Dai, J., Lu, C., & Qi, J. (2019). Corporate social responsibility disclosure and stock price crash risk: Evidence from China. *Sustainability*, 11(2), 448.
- Dare, J. (2016). Will the truth set us free? An exploration of CSR motive and commitment. *Business and Society Review*, 121(1), 85-122.
- Datt, R., Luo, L., Tang, Q., & Mallik, G. (2018). An international study of determinants of voluntary carbon assurance. *Journal of International Accounting Research*, 17(3), 1-20.

- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. McGraw-Hill.
- De Beelde, I., & Tuybens, S. (2015). Enhancing the credibility of reporting on corporate social responsibility in Europe. *Business Strategy and the Environment*, 24(3), 190-216.
- De Chiara, A., & Russo Spena, T. (2011). CSR strategy in multinational firms: Focus on human resources, suppliers and community. *Journal of Global Responsibility*, 2(1), 60-74.
- De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification?. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141-1168.
- Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 312-343.
- Degie, B., & Kebede, W. (2019). Corporate social responsibility and its prospect for community development in Ethiopia. *International Social Work*, 62(1), 376-389.
- Deigh, L., Farquhar, J., Palazzo, M., & Siano, A. (2016). Corporate social responsibility: Engaging the community. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(2), 225-240.
- Delmas, M. A., Etzion, D., & Nairn-Birch, N. (2013). Triangulating environmental performance: What do corporate social responsibility ratings really capture?. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 255-267.

- De-Miguel-Molina, B., Chirivella-González, V., & García-Ortega, B. (2016). Corporate philanthropy and community involvement. Analysing companies from France, Germany, the Netherlands and Spain. *Quality & Quantity*, 50(6), 2741-2766
- Deng, X., & Xu, Y. (2017). Consumers' responses to corporate social responsibility initiatives: The mediating role of consumer-company identification. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 515-526.
- Descubriendo, I. S. O. 26000.(2010). *Organización Internacional de Estandarización*.
- Dias, A., Lima Rodrigues, L., & Craig, R. (2017). Corporate governance effects on social responsibility disclosures. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(2), 3-22.
- Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 32014L0095, 1-9.
- Djaballah, M., Hautbois, C., & Desbordes, M. (2017). Sponsors' CSR strategies in sport: A sensemaking approach of corporations established in France. *Sport Management Review*, 20(2), 211-225.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 369-381.
- Donaldson, L. (2008). Ethics problems and problems with ethics: Toward a pro-management theory. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 299-311.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Donia, M. B., & Sirsly, C. A. T. (2016). Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*, 34(3), 232-242.

Druker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.

Du Plessis, A. (1987). A conceptual framework for corporate social responsibility: Internal, external and beyond. *IPM Journal*, 5(10), 12-13.

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.

Ducassy, I. (2013). Does corporate social responsibility pay off in times of crisis? An alternate perspective on the relationship between financial and corporate social performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(3), 157-167.

Dunham, L., Freeman, R. E., & Liedtka, J. (2006). Enhancing stakeholder practice: A particularized exploration of community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 23-42.

Dunn, P. (2004). Professional corporate donation programs in Canada: An exploratory study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 334-345.

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.

Eells, R., & Walton, C. (1974). *Conceptual foundations of business* (3<sup>a</sup> ed.). Burr Ridge, IL: Irwin.

Eger, C., Miller, G., & Scarles, C. (2019). Corporate philanthropy through the lens of ethical subjectivity. *Journal of Business Ethics*, 156(1), 141-153.

Ehrenhard, M. L., & Fiorito, T. L. (2018). Corporate values of the 25 largest European banks: Exploring the ambiguous link with corporate scandals. *Journal of public affairs*, 18(1), e1700.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.

- El Ghoul, S., Guedhami, O., Nash, R., & Patel, A. (2019). New evidence on the role of the media in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 154(4), 1051-1079.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of twentieth-century business*. Capstone: Oxford.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833-2850.
- Epstein, E. M. (1976). The social role of business enterprise in Britain: An American perspective: Part I. *Journal of Management Studies*, 13(3), 213-233.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-114.
- Erhemjamts, O., Li, Q., & Venkateswaran, A. (2013). Corporate social responsibility and its impact on firms' investment policy, organizational structure, and performance. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 395-412.
- Ezzine, H. (2018). Corporate governance and social norms during financial crisis: Evidence from France and Saudi Arabia. *Journal of Management and Governance*, 22(3), 707-748.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. *Corporate communications: An international journal*, 10(4), 341-350.
- Farinós, M. J. (2017). Sustainability as an object of corporate social responsibility. *VITRUVIO-International Journal of Architectural Technology and Sustainability*, 2(1), 13-22.
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 83-96.

- Fatma, M., & Rahman, Z. (2015). Consumer perspective on CSR literature review and future research agenda. *Management Research Review*, 38(2), 195-216.
- Fayers, C. (1999). Environment and investment: The role of personal investment choice in creating sustainability. *Sustainable Development*, 7(2), 64-76.
- Feng, L., Zhang, R., & McCornac, D. (2016). An analysis of restrictive mechanisms on director behavior regarding corporate philanthropy in China. *International Journal of Law and Management*, 58(3), 246-257.
- Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair, J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 95, 491-501.
- Fich, E., Garcia, D., Robinson, T., & Yore, A. (2009). Corporate philanthropy, agency problems, and shareholder wealth. *Managerial Auditing Journal*, 28(4), 345-363.
- Fieseler, C., Fleck, M., & Meckel, M. (2010). Corporate social responsibility in the blogosphere. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 599-614.
- Fioretti, R. M. S. (2008). *Responsabilidad social corporativa: la nueva "conciencia" de las empresas y entidades*. JM BOSCH EDITOR.
- Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic, M., McClintock, K., & Davis, G. (2009). Applying asset based community development as a strategy for CSR: A Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business ethics: A European review*, 18(1), 66-82.
- Flammer, C. (2018). Competing for government procurement contracts: The role of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 39(5), 1299-1324.
- Flöter, T., Benkenstein, M., & Uhrich, S. (2016). Communicating CSR-linked sponsorship: Examining the influence of three different types of message sources. *Sport Management Review*, 19(2), 146-156.
- Foerstl, K., Reuter, C., Hartmann, E., & Blome, C. (2010). Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment—Sustainable supplier management in the chemical industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(2), 118-130.

- Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics, 13*(3), 205-221.
- Fosfuri, A., Giarratana, M. S., & Roca, E. (2011). Community-focused strategies. *Strategic Organization, 9*(3), 222-239.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review, 2*(4), 54-61.
- Frederick, W. C. (2016). Commentary corporate social responsibility: Deep roots, flourishing growth, promising future. *Frontiers in psychology, 7*, 129.
- Freeman, E. (2012). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. En BBVA (Ed.), *Valores y ética para el siglo XXI* (pp. 389-413). España: T.F. Editores.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: strategic management: A stakeholder approach. B. The politics of stakeholder theory: some future directions. *Bus. Ethics, 4*(4), 409-421.
- Frías-Aceituno, J. V., Ariza, L. R., and Sánchez, G. (2013) Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. *Journal of Cleaner Production, 44*, 45-55.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: Univ.
- Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. *Journal of Political Economy, 78*(2), 193-238.
- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Macmillan.
- Fuente, J. A., García-Sánchez, I. M., & Lozano, M. B. (2017). The role of the board of directors in the adoption of GRI guidelines for the disclosure of CSR information. *Journal of Cleaner Production, 141*, 737-750.
- Galant, A., & Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: A review of measurement approaches. *Economic Research-Ekonomska istraživanja, 30*(1), 676-693.
- Galaskiewicz, J. (1997). An urban grants economy revisited: Corporate charitable contributions in the Twin Cities, 1979-81, 1987-89. *Administrative Science Quarterly, 44*, 445-471.



- Gao, Y., & Yang, H. (2016). Do employees support corporate philanthropy? Evidence from Chinese listed companies. *Management and Organization Review*, 12(4), 747-768.
- Garcia-Castro, R., Ariño, M. A., & Canela, M. A. (2010). Does social performance really lead to financial performance? Accounting for endogeneity. *Journal of Business Ethics*, 92(1), 107-126.
- García-Sánchez, I. M., Martínez-Ferrero, J., & Garcia-Benau, M. A. (2019). Integrated reporting: The mediating role of the board of directors and investor protection on managerial discretion in munificent environments. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 29-45.
- Gardberg, N. A., Zyglidopoulos, S. C., Symeou, P. C., & Schepers, D. H. (2019). The impact of corporate philanthropy on reputation for corporate social performance. *Business & society*, 58(6), 1177-1208.
- Gautier, A., & Pache, A. C. (2015). Research on corporate philanthropy: A review and assessment. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 343-369.
- Gavin, J. F., & Maynard, W. S. (1975). Perceptions of corporate social responsibility. *Personnel Psychology*, 28(3), 377-387.
- Gavronski, I., Klassen, R. D., Vachon, S., & do Nascimento, L. F. M. (2011). A resource-based view of green supply management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 872-885.
- Gazley, B. (2008). Beyond the contract: The scope and nature of informal government–nonprofit partnerships. *Public Administration Review*, 68(1), 141-154.
- George, J. J., Yan, J., & Leidner, D. E. (2019). Data philanthropy: Corporate responsibility with strategic value?. *Information Systems Management*, 1-12.
- Gimenez, C., & Sierra, V. (2013). Sustainable supply chains: Governance mechanisms to greening suppliers. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 189-203.
- Gimenez, C., & Tachizawa, E. M. (2012). Extending sustainability to suppliers: A systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 531-543.

- Gistri, G., Corciolani, M., & Pace, S. (2019). Does the perception of incongruence hurt more? Customers' responses to CSR crises affecting the main reputation dimension of a company. *Journal of Marketing Management*, 1-29.
- Gjølberg, M. (2009). The origin of corporate social responsibility: Global forces or national legacies?. *Socio-economic Review*, 7(4), 605-637.
- Glac, K. (2009). Understanding socially responsible investing: The effect of decision frames and trade-off options. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 41-55.
- Glac, K. (2014). The influence of shareholders on corporate social responsibility. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(3), 34-79.
- Global Reporting Initiative (2018). GRI Standards. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- Goby, V. P., & Nickerson, C. (2016). Conceptualization of CSR among Muslim consumers in Dubai: Evolving from philanthropy to ethical and economic orientations. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 167-179.
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798.
- 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), 425-445.
- Godos-Díez, J. L., Cabeza-García, L., Alonso-Martínez, D., & Fernández-Gago, R. (2018). Factors influencing board of directors' decision-making process as determinants of CSR engagement. *Review of Managerial Science*, 12(1), 229-253.
- Godos-Díez, J. L., Fernández-Gago, R., & Martínez-Campillo, A. (2011). How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 531-548.
- Gomez-Carrasco, P., Guillamon-Saorin, E., & Garcia Osma, B. (2016). The illusion of CSR: Drawing the line between core and supplementary CSR. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 125-151.

- Gómez-Isa, F. (2000). Las empresas transnacionales y los derechos humanos. *Boletín de Estudios Económicos*, 55, 333.
- Gómez-Villegas, M., & Quintanilla, D. A. (2012). Los informes de responsabilidad social empresarial: Su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano. *Cuadernos de Contabilidad*, 13(32).
- Govindan, K., Shankar, M., & Kannan, D. (2018). Supplier selection based on corporate social responsibility practices. *International Journal of Production Economics*, 200, 353-379.
- Gray, R. (2013). Back to basics: What do we mean by environmental (and social) accounting and what is it for?—A reaction to Thornton. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(6), 459-468.
- Groening, C., & Kanuri, V. K. (2018). Investor reactions to concurrent positive and negative stakeholder news. *Journal of Business Ethics*, 149, 833-856.
- Grohmann, B., & Bodur, H. O. (2015). Brand social responsibility: Conceptualization, measurement, and outcomes. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 375-399.
- Groza, M. D., Pronschinske, M. R., & Walker, M. (2011). Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 639-652.
- Guerras-Martín, L. Á., Navas-López, J. E., & Sáez, P. L. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Aranzadi.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2008). Trusting the stock market. *the Journal of Finance*, 63(6), 2557-2600.
- Gülsoy, T., & Ustabaş, A. (2019). Corporate Sustainability Initiatives in Gender Equality: Organizational Practices Fostering Inclusiveness at Work in an Emerging-Market Context. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(04), 1940005.
- Gusmerotti, N. M., Testa, F., Macellari, M., & Frey, M. (2019). Corporate social responsibility embedness through a social network analysis: The case of an Italian multiutility company. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-15.

Gutierrez, V., & Salas, J. (2015). Pasado, presente y futuro? De La Teoría Institucional En El Análisis Organizacional: Una Revisión a La Literatura (Past, Present and Future? Of the Institutional Theory in Organizational Analysis: A Literature Review). *De La Teoría Institucional En El Análisis Organizacional: Una Revisión a La Literatura (Past, Present and Future)*.

Haas, L. J. M., Mazzei, L., O'Leary D. T. (2010). Sustainability dimension. Communication practices for governance and sustainability improvement. *World Bank Working*, 199, 47-67.

Hąbek, P. (2017). CSR reporting practices in Visegrad Group Countries and the quality of disclosure. *Sustainability*, 9(12), 2322.

Hąbek, P., & Wolniak, R. (2016). Relationship between management practices and quality of CSR reports. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 220, 115-123.

Hadani, M., Doh, J. P., & Schneider, M. (2019). Social movements and corporate political activity: Managerial responses to socially oriented shareholder activism. *Journal of Business Research*, 95, 156-170.

Haleem, F., Farooq, S., & Wæhrens, B. V. (2017). Supplier corporate social responsibility practices and sourcing geography. *Journal of Cleaner Production*, 153, 92-103.

Hall, J., Matos, S. V., & Martin, M. J. (2014). Innovation pathways at the Base of the Pyramid: Establishing technological legitimacy through social attributes. *Technovation*, 34(5-6), 284-294.

Hall, N. L., & Jeanneret, T. (2015). Social licence to operate: An opportunity to enhance CSR for deeper communication and engagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 213-227.

Halme, M., & Laurila, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325-339.

Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in Psychology*, 7, 788.

- Hancock, L., Ralph, N., & Martino, F. P. (2018). Applying Corporate Political Activity (CPA) analysis to Australian gambling industry submissions against regulation of television sports betting advertising. *PloS one*, *13*(10), e0205654.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, *102*(1), 29-45.
- Harjoto, M. A., & Salas, J. (2017). Strategic and institutional sustainability: Corporate social responsibility, brand value, and Interbrand listing. *Journal of Product & Brand Management*, *26*(6), 545-558.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, *42*(5), 479-485.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, *20*(4), 986-1014.
- Hartmann, J., & Moeller, S. (2014). Chain liability in multitier supply chains? Responsibility attributions for unsustainable supplier behavior. *Journal of Operations Management*, *32*(5), 281-294.
- Hasan, I., Kobeissi, N., Liu, L., & Wang, H. (2018). Corporate social responsibility and firm financial performance: The mediating role of productivity. *Journal of Business Ethics*, *149*(3), 671-688.
- Haski-Leventhal, D. (2013). Employee engagement in CSR: The case of payroll giving in Australia. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *20*(2), 113-128.
- Haski-Leventhal, D., & Foot, C. (2016). The relationship between disclosure and household donations to nonprofit organizations in Australia. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *45*(5), 992-1012.
- Hategan, C. D., & Curea-Pitorac, R. I. (2017). Testing the correlations between corporate giving, performance and company value. *Sustainability*, *9*(7), 1210.
- Hategan, C. D., Sirghi, N., Curea-Pitorac, R. I., & Hategan, V. P. (2018). Doing well or doing good: The relationship between corporate social responsibility and profit in Romanian companies. *Sustainability*, *10*(4), 1041.

- Havlová, K. (2015). What integrated reporting changed: The case study of early adopters. *Procedia Economics and Finance*, 34, 231-237.
- Hay, R., & Gray, E. (1974). Social responsibilities of business managers. *Academy of Management Journal*, 17(1), 135-143.
- He, H., Chao, M. M., & Zhu, W. (2019). Cause-related marketing and employee engagement: The roles of admiration, implicit morality beliefs, and moral identity. *Journal of Business Research*, 95, 83-92.
- Hedin, L. T., & Ranängen, H. (2017). Community involvement and development in Swedish mining. *The Extractive Industries and Society*, 4, 630-639.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(4), 399-415.
- Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfee, T. W. (2002). The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives. *California Management Review*, 44(2), 110-125.
- Hetherington, F. (1969). Legal theory: Shareholders, managers, and corporate social responsibility. *Stan. L. Rev.*, 248(250), 258-283.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?. *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235-256.
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Luce, R. A. (2001). Board composition and stakeholder performance: Do stakeholder directors make a difference?. *Business & Society*, 40(3), 295-314.
- Hoang, T. C., Abeysekera, I., & Ma, S. (2016). Board diversity and corporate social disclosure: Evidence from Vietnam. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 833-852.

Hoi, C. K., Wu, Q., & Zhang, H. (2018). Community social capital and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 647-665.

Hoitash, U., Hoitash, R., & Bedard, J. C. (2009). Corporate governance and internal control over financial reporting: A comparison of regulatory regimes. *The accounting review*, 84(3), 839-867.

Holley, E. A., & Mitcham, C. (2016). The Pebble mine dialogue: A case study in public engagement and the social license to operate. *Resources Policy*, 47, 18-27.

Hsueh, J. W. J. (2018). Governance structure and the credibility gap: Experimental evidence on family businesses' sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 153(2), 547-568.

Huertas-García, R., Lengler, J., & Consolación-Segura, C. (2017). Co-branding strategy in cause-related advertising: The fit between brand and cause. *Journal of Product & Brand Management*, 26(2), 135-150.

Huimin, G., & Ryan, C. (2011). Ethics and corporate social responsibility—An analysis of the views of Chinese hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 875-885.

Hummel, K., Schlick, C., & Fifka, M. (2019). The role of sustainability performance and accounting assurors in sustainability assurance engagements. *Journal of Business Ethics*, 154(3), 733-757.

Hwang, J., & Kandampully, J. (2015). Embracing CSR in pro-social relationship marketing program: Understanding driving forces of positive consumer responses. *Journal of Services Marketing*, 29(5), 344-353.

Iatridis, G. E. (2015). Corporate philanthropy in the US stock market: Evidence on corporate governance, value relevance and earnings manipulation. *International Review of Financial Analysis*, 39, 113-126.

Iatridis, G. E. (2015). Corporate philanthropy in the US stock market: Evidence on corporate governance, value relevance and earnings manipulation. *International Review of Financial Analysis*, 39, 113-126.

IIRC, (2013). The International <IR> Framework. *London(United Kingdom): International Integrated Reporting Council.*

- IIRC. (2015). *The international <IR> Framework*. London(United Kingdom): *International Integrated Reporting Council*.
- Ingham, M., & Havard, C. (2017). CSR as strategic and organizational change at “Groupe La Poste”. *Journal of Business Ethics*, 1-27.
- Initiative, G. R. (2016). *GRI 101: Foundation 2016*. GRI: Amsterdam, The Netherlands.
- Initiative-GRI, G. R. (2006). *Sustainability Reporting Guidelines: Version 3.0*. Amsterdam(Países Bajos): *Global Reporting Initiative*.
- Initiative-GRI, G. R. (2013). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Principios y contenidos básicos*. Ámsterdam (Países Bajos): *Global Reporting Initiative*.
- Integrated Reporting (2015). IIRC Integrated Reported 2015. Recuperado de: <https://integratedreporting.org/news/iirc-integrated-report-2015/>
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1053-1081.
- ISO, I. (2010). *26000 Guidance on social responsibility*. Ginebra: ISO.
- Ivanova, M. (2016). Shareholder activism and the ethical harnessing of institutional investors: The unique case of ShareAction. *Critical Perspectives on International Business*, 12(2), 189-214.
- Jahdi, K. S., & Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding?. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 103-113.
- Jain, T., & Zaman, R. (2019). When boards matter: The case of corporate social irresponsibility. *British Journal of Management*, 1-22.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Khara, N. (2017). CSR institutionalized myths in developing countries: An imminent threat of selective decoupling. *Business & Society*, 56(3), 454-486.



- Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459.
- Jankalova, M. (2016). Approaches to the evaluation of corporate social responsibility. *Procedia Economics and Finance*, 39, 580-587.
- Jenkins, R. (2009). Corporate social responsibility. En Jan, P., & van Staveren, I. (Ed). *Handbook of economics and ethics*. (pp. 69-77). Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American Economic Review*, 76(2), 323-329.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jia, F. F., & Wang, J. J. (2013). Marketing channel relationships in China: A review and integration with an institution-based perspective. *Journal of Business Research*, 66(12), 2545-2551.
- Jia, M., & Zhang, Z. (2011). Agency costs and corporate philanthropic disaster response: The moderating role of women on two-tier boards—evidence from people's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 2011-2031.
- Jia, M., & Zhang, Z. (2014). Donating money to get money: The role of corporate philanthropy in stakeholder reactions to IPOs. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1118-1152.
- Jia, M., & Zhang, Z. (2018). The role of corporate donations in Chinese political markets. *Journal of Business Ethics*, 153(2), 519-545.
- Jijelava, D., & Vanclay, F. (2017). Legitimacy, credibility and trust as the key components of a social license to operate: An analysis of BP's projects in Georgia. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1077-1086.

- Jin, L., & He, Y. (2018). How the frequency and amount of corporate donations affect consumer perception and behavioral responses. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(6), 1072-1088.
- Jo, H., & Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 351-383.
- Jo, H., & Na, H. (2012). Does CSR reduce firm risk? Evidence from controversial industry sectors. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 441-456.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth Pub. Co.
- Jona, P. U. C. I., & Guxholli, S. (2018). Business Internal Auditing—An Effective Approach in Developing Sustainable Management Systems. *European Journal of Sustainable Development*, 7(2), 101-112.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311.
- Kabongo, J. D., Chang, K., & Li, Y. (2013). The impact of operational diversity on corporate philanthropy: An empirical study of US companies. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 49-65.
- Kang, J. S., Chiang, C. F., Huangthanapan, K., & Downing, S. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124-134.
- Kania, J., Kramer, M., & Russell, P. (2014). Strategic philanthropy for a complex world. *Stanford Social Innovation Review*, 12(3), 26-33.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Karaman, A. S., Kilic, M., & Uyar, A. (2018). Sustainability reporting in the aviation industry: Worldwide evidence. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(4), 362-391.

- Karaosmanoglu, E., Altinigne, N., & Isiksal, D. G. (2016). CSR motivation and customer extra-role behavior: Moderation of ethical corporate identity. *Journal of Business Research*, 69(10), 4161-4167.
- Katerattanakul, P., Hong, S., Lee, H. M., & Kam, H. J. (2018). The effects of web accessibility certification on the perception of companies' corporate social responsibility. *Universal Access in the Information Society*, 17(1), 161-173.
- Keinert, C. (2008). *Corporate social responsibility as an international strategy*. Springer Science & Business Media.
- Kennedy, E. J., & Lawton, L. (1998). Religiousness and business ethics. *Journal of Business Ethics*, 17(2), 163-175.
- Killian, S., & O'Regan, P. (2016). Social accounting and the co-creation of corporate legitimacy. *Accounting, Organizations and Society*, 50, 1-12.
- Kim, D. Y., Kim, S. B., & Kim, K. J. (2019). Building corporate reputation, overcoming consumer skepticism, and establishing trust: Choosing the right message types and social causes in the restaurant industry. *Service Business*, 13(2), 363-388.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Kim, J., & Kim, J. (2018). Corporate sustainability management and its market benefits. *Sustainability*, 10(5), 1455.
- Kim, M., Kim, B., & Oh, S. (2018). Relational benefit on satisfaction and durability in strategic corporate social responsibility. *Sustainability*, 10(4), 1104.
- Kim, S. (2019). The process model of corporate social responsibility (CSR) communication: CSR communication and its relationship with consumers' CSR knowledge, trust, and corporate reputation perception. *Journal of Business Ethics*, 154(4), 1143-1159.
- Kim, Y. S., Kim, Y., & Kim, H. D. (2017). Corporate social responsibility and internal control effectiveness. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 46(2), 341-372.
- Kolk, A., & Perego, P. (2010). Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: An international investigation. *Business Strategy and the Environment*, 19(3), 182-198.

- Kollat, J., & Farache, F. (2017). Achieving consumer trust on Twitter via CSR communication. *Journal of Consumer Marketing*, 34(6), 505-514.
- Koo, D. W. (2018). The impact of risk perceptions of food ingredients on the restaurant industry: Focused on the moderating role of corporate social responsibility. *Sustainability*, 10(9), 3132.
- Koster, M., Simaens, A., & Vos, B. (2019). The advocate's own challenges to behave in a sustainable way: An institutional analysis of advocacy NGOs. *Journal of Business Ethics*, 1-19.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). Best of breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, "corporate social marketing" leads the pack. *Social Marketing Quarterly*, 11(3-4), 91-103.
- Koushyar, J., Longhofer, W., & Roberts, P. W. (2015). A comparative analysis of corporate and independent foundations. *Sociological Science*, 2, 582-596.
- Krüger, P. (2015). Corporate goodness and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 115(2), 304-329.
- Kumar, D., Goyal, P., & Kumar, V. (2019). Modeling and classification of enablers of CSR in Indian firms. *Journal of Modelling in Management*, 14(2), 456-475.
- Kuo, A., & Rice, D. H. (2015). The impact of perceptual congruence on the effectiveness of cause-related marketing campaigns. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 78-88.
- Lam, H. K. (2018). Doing good across organizational boundaries: Sustainable supply chain practices and firms' financial risk. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(12), 2389-2412.
- Langan, R., & Kumar, A. (2019). Time versus money: The role of perceived effort in consumers' evaluation of corporate giving. *Journal of Business Research*, 99, 295-305.
- Le, T. (2011). Corporate social responsibility reporting in large listed Vietnamese companies.
- Lecuyer, C., Capelli, S., & Sabadie, W. (2017). Corporate social responsibility communication effects: A comparison between investor-owned banks and member-owned banks. *Journal of Advertising Research*, 57(4), 436-446.

- Lee, D. J., Grace, B. Y., Sirgy, M. J., Singhapakdi, A., & Lucianetti, L. (2018). The effects of explicit and implicit ethics institutionalization on employee life satisfaction and happiness: The mediating effects of employee experiences in work life and moderating effects of work–family life conflict. *Journal of Business Ethics, 147*(4), 855-874.
- Lee, E. M., & Yoon, S. J. (2018). The effect of customer citizenship in corporate social responsibility (CSR) activities on purchase intention: The important role of the CSR image. *Social Responsibility Journal, 14*(4), 753-763.
- Lee, K. H., & Kim, J. W. (2009). Current status of CSR in the realm of supply management: The case of the Korean electronics industry. *Supply Chain Management: An International Journal, 14*(2), 138-148.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews, 10*(1), 53-73.
- Lee, Y. K., Choi, J., Moon, B. Y., & Babin, B. J. (2014). Codes of ethics, corporate philanthropy, and employee responses. *International Journal of Hospitality Management, 39*, 97-106.
- Lee, Y. K., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management, 31*(3), 745-756.
- Lee, Y. M., & Hu, J. L. (2018). Integrated approaches for business sustainability: The perspective of corporate social responsibility. *Sustainability, 10*(7), 2318.
- Leisinger, K. M. (2007). Corporate philanthropy: The “top of the pyramid”. *Business and Society Review, 112*(3), 315-342.
- Lerro, M., Raimondo, M., Stanco, M., Nazzaro, C., & Marotta, G. (2019). Cause related marketing among millennial consumers: The role of trust and loyalty in the food industry. *Sustainability, 11*(2), 535.
- Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal, 31*(2), 182-200.

- Ley 30/1994, de 24 de noviembre de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la participación privada en actividades de interés general. Boletín Oficial del Estado, 24 de noviembre de 1994.
- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. Boletín Oficial del Estado, 27 de diciembre de 2002.
- Li, J., Zhang, F., & Sun, S. (2019). Building consumer-oriented CSR differentiation strategy. *Sustainability*, *11*(3), 664.
- Li, Y., Fu, H., & Huang, S. S. (2015). Does conspicuous decoration style influence customer's intention to purchase? The moderating effect of CSR practices. *International Journal of Hospitality Management*, *51*, 19-29.
- Liang, H., & Renneboog, L. (2017). Corporate donations and shareholder value. *Oxford Review of Economic Policy*, *33*(2), 278-316.
- Liao, L., Lin, T. P., & Zhang, Y. (2018). Corporate board and corporate social responsibility assurance: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, *150*(1), 211-225.
- Lii, Y. S., & Lee, M. (2012). Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm. *Journal of Business Ethics*, *105*(1), 69-81.
- Liket, K., & Maas, K. (2016). Strategic philanthropy: Corporate measurement of philanthropic impacts as a requirement for a “happy marriage” of business and society. *Business & Society*, *55*(6), 889-921.
- Liket, K., & Simaens, A. (2015). Battling the devolution in the research on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, *126*(2), 285-308.
- Lim, J. S., & Greenwood, C. A. (2017). Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, *43*(4), 768-776.
- Lin, P. T., Li, B., & Bu, D. (2015). The relationship between corporate governance and community engagement: Evidence from the Australian mining companies. *Resources Policy*, *43*, 28-39.

- Lin, R. J., Tan, K. H., & Geng, Y. (2013). Market demand, green product innovation, and firm performance: Evidence from Vietnam motorcycle industry. *Journal of Cleaner Production, 40*, 101-107.
- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance, 72*(4), 1785-1824.
- Lister, J. (2018). The policy role of corporate carbon management: Co-regulating ecological effectiveness. *Global Policy, 9*(4), 538-548.
- Littlewood, D., Decelis, R., Hillenbrand, C., & Holt, D. (2018). Examining the drivers and outcomes of corporate commitment to climate change action in European high emitting industry. *Business Strategy and the Environment, 27*(8), 1437-1449.
- Liu, C. M., & Lin, C. P. (2016). Corporate ethical values and turnover intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 23*(4), 397-409.
- Liu, H., & Baker, C. (2016). Ordinary aristocrats: The discursive construction of philanthropists as ethical leaders. *Journal of Business Ethics, 133*(2), 261-277.
- Liu, W., Wei, Q., Huang, S. Q., & Tsai, S. B. (2017). Doing good again? A multilevel institutional perspective on corporate environmental responsibility and philanthropic strategy. *International journal of environmental research and public health, 14*(10), 1283.
- Liu, Y., Zhao, S., Li, R., Zhou, L., & Tian, F. (2018). The relationship between organizational identification and internal whistle-blowing: The joint moderating effects of perceived ethical climate and proactive personality. *Review of Managerial Science, 12*(1), 113-134.
- Lo, K. Y., & Kwan, C. L. (2017). The effect of environmental, social, governance and sustainability initiatives on stock value—Examining market response to initiatives undertaken by listed companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 24*(6), 606-619.
- Lock, I., & Schulz-Knappe, C. (2019). Credible corporate social responsibility (CSR) communication predicts legitimacy: Evidence from an experimental study. *Corporate Communications: An International Journal, 24*(1), 2-20.

- Lock, I., & Seele, P. (2016). CSR governance and departmental organization: A typology of best practices. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 16(1), 211-230.
- Lončar, D., Paunković, J., Jovanović, V., & Krstić, V. (2019). Environmental and social responsibility of companies cross EU countries—Panel data analysis. *Science of The Total Environment*, 657, 287-296.
- Long, C., & Yang, J. (2016). What explains Chinese private entrepreneurs' charitable behaviors?—A story of dynamic reciprocal relationship between firms and the government. *China Economic Review*, 40, 1-16.
- López-De-Pedro, J. M., & Rimbau-Gilabert, E. (2012). Stakeholder approach: What effects should we take into account in contemporary societies?. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 147-158.
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: An analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14-26.
- Lu, J., Ren, L., Lin, W., He, Y., & Streimikis, J. (2019). Policies to promote corporate social responsibility (CSR) and assessment of CSR impacts. *Business Administration and Management*, 22(1), 82-98.
- Luffarelli, J., & Awaysheh, A. (2018). The impact of indirect corporate social performance signals on firm value: Evidence from an Event Study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 295-310.
- Luo, J., Kaul, A., & Seo, H. (2018). Winning us with trifles: Adverse selection in the use of philanthropy as insurance. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2591-2617.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2009). The debate over doing good: Corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. *Journal of Marketing*, 73(6), 198-213.
- Lyon, T. P., Delmas, M. A., Maxwell, J. W., Bansal, P., Chiroleu-Assouline, M., Crifo, P., & Toffel, M. (2018). CSR needs CPR: Corporate sustainability and politics. *California Management Review*, 60(4), 5-24.



- Lyra, M. G., Gomes, R. C., & Pinto, M. M. (2017). Knowledge sharing relevance in social responsibility partnerships. *Journal of Management Development*, 36(1), 129-138.
- Ma, D., & Parish, W. L. (2006). Tocquevillian moments: Charitable contributions by Chinese private entrepreneurs. *Social Forces*, 85(2), 943-964.
- Ma, J-H., Ahn, Y-H., & Choi, S-B. (2018). The impact of the buyer participation in CSR activities on a supply chain. *Journal of Distribution Science*, 16 (3), 23-32.
- Maas, K. (2018). Do corporate social performance targets in executive compensation contribute to corporate social performance?. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 573-585.
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Talk the walk: Measuring the impact of strategic philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 445-464.
- Mackenzie, C. (2007). Boards, incentives and corporate social responsibility: The case for a change of emphasis. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 935-943.
- Maclagan, P. (2008). Organizations and responsibility: A critical overview. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 25(3), 371-381.
- Madsen, P. M., & Rodgers, Z. J. (2015). Looking good by doing good: The antecedents and consequences of stakeholder attention to corporate disaster relief. *Strategic Management Journal*, 36(5), 776-794.
- Mahmood, Z., Kouser, R., Ali, W., Ahmad, Z., & Salman, T. (2018). Does corporate governance affect sustainability disclosure? A mixed methods study. *Sustainability*, 10(1), 207.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument- Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484.
- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.

- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Maimunah, I. Siti, N. A., & Raziah, M. R. (2015). Community as stakeholder of the corporate social responsibility programme in Malaysia: Outcomes in community development. *Social Responsibility Journal*, 11(1), 109-130.
- Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: An application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35-52.
- Maon, F., Swaen, V., & Lindgreen, A. (2017). One vision, different paths: An investigation of corporate social responsibility initiatives in Europe. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 405-422.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Marquis, C., & Lee, M. (2013). Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large US firms. *Strategic Management Journal*, 34(4), 483-497.
- Marquis, C., & Tilsik, A. (2016). Institutional equivalence: How industry and community peers influence corporate philanthropy. *Organization Science*, 27(5), 1325-1341.
- Marsden, C. (2001). The role of public authorities in corporate social responsibility. Retrieved from Agence Alter website: <http://www.alter.be/socialresponsibility/people/marchri/en/displayPerson>.
- Marshall, D., McCarthy, L., McGrath, P., & Claudy, M. (2015). Going above and beyond: How sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(4), 434-454.
- Marshall, N., Dawley, S., Pike, A., & Pollard, J. (2018). Geographies of corporate philanthropy: The Northern Rock Foundation. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 50(2), 266-287.

- Marti, C. P., Rovira-Val, M. R., & Drescher, L. G. (2015). Are firms that contribute to sustainable development better financially?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 305-319.
- Martin, P. R., & Moser, D. V. (2016). Managers' green investment disclosures and investors' reaction. *Journal of Accounting and Economics*, 61(1), 239-254.
- Martinez, P., & Rodriguez del Bosque, I. (2012). Spanish consumer's perception of corporate social responsibility. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(4), 115-121.
- Martínez-Ferrero, J., & Frías-Aceituno, J. V. (2015). Relationship between sustainable development and financial performance: An international empirical research. *Business Strategy and the Environment*, 24(1), 20-39.
- Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M. (2017). Sustainability assurance and cost of capital: Does assurance impact on credibility of corporate social responsibility information?. *Business Ethics: A European Review*, 26(3), 223-239.
- Marx, J. D. (1998). Corporate strategic philanthropy: Implications for social work. *Social Work*, 43(1), 34-41.
- Marx, J. D. (1999). Corporate philanthropy: What is the strategy?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 185-198.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Masud, A. K., Rashid, H. U., Khan, T., Bae, S. M., & Kim, J. D. (2019). Organizational Strategy and Corporate Social Responsibility: The Mediating Effect of Triple Bottom Line. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4559.
- Masulis, R. W., & Reza, S. W. (2015). Agency problems of corporate philanthropy. *The Review of Financial Studies*, 28(2), 592-636.
- 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), 404-424.

- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. McGraw-hill.
- McHugh, M., Farley, D., Maechling, C. R., Dunlop, D. D., French, D. D., & Holl, J. L. (2018). Corporate philanthropy toward community health improvement in manufacturing communities. *Journal of community health*, 43(3), 560-565.
- McKnight, B., & Linnenluecke, M. K. (2016). How firm responses to natural disasters strengthen community resilience: A stakeholder-based perspective. *Organization & Environment*, 29(3), 290-307.
- McMillan, J. (2003). *Reinventing the bazaar: A natural history of markets*. WW Norton & Company.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Medina-Muñoz, D. R. (1998). Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 77-90.
- Menguc, B., & Ozanne, L. K. (2005). Challenges of the “green imperative”: A natural resource-based approach to the environmental orientation–business performance relationship. *Journal of Business Research*, 58(4), 430-438.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. I PJ DiMaggio. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 41-62.
- Michelon, G., & Parbonetti, A. (2012). The effect of corporate governance on sustainability disclosure. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 477-509.

- Minciullo, M., & Pedrini, M. (2015). Knowledge transfer between for-profit corporations and their corporate foundations: Which methods are effective?. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), 215-234.
- Miralles-Quiros, M. D. M., Miralles-Quiros, J. L., & Arraiano, I. G. (2017). Are firms that contribute to sustainable development valued by investors?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(1), 71-84.
- Miras-Rodríguez, M. M., & Di Pietra, R. (2018). Corporate Governance mechanisms as drivers that enhance the credibility and usefulness of CSR disclosure. *Journal of Management and Governance*, 22(3), 565-588.
- Mithani, M. A. (2017). Liability of foreignness, natural disasters, and corporate philanthropy. *Journal of International Business Studies*, 48(8), 941-963.
- Mogaji, E., & Danbury, A. (2017). Making the brand appealing: Advertising strategies and consumers' attitude towards UK retail bank brands. *Journal of Product & Brand Management*, 26(6), 531-544.
- Mohammed, I., Guillet, B. D., Schuckert, M., & Law, R. (2016). An empirical investigation of corporate identity communication on Hong Kong hotels' websites. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(6), 676-705.
- Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Moir, L., & Taffler, R. (2004). Does corporate philanthropy exist?: Business giving to the arts in the UK. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 149-161.
- Monfort, A., & Villagra, N. (2016). Corporate social responsibility and corporate foundations in building responsible brands. *El profesional de la información (EPI)*, 25(5), 767-777.
- Montecchia, A., Giordano, F., & Grieco, C. (2016). Communicating CSR: Integrated approach or selfie? Evidence from the Milan stock exchange. *Journal of Cleaner Production*, 136, 42-52.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.e

- Moratis, L. (2018). Signaling responsibility? Applying signaling theory to the ISO 26000 standard for social responsibility. *Sustainability*, 10(11), 1-20.
- Morris, S. A., Bartkus, B. R., Glassman, M., & Rhiel, G. S. (2013). Philanthropy and corporate reputation: An empirical investigation. *Corporate Reputation Review*, 16(4), 285-299.
- Moura-Leite, R. C., & Padgett, R. C. (2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 528-539.
- Muller, A., & Kräussl, R. (2011). The value of corporate philanthropy during times of crisis: The sensegiving effect of employee involvement. *Journal of Business Ethics*, 103(2), 203.
- Muller, A., & Whiteman, G. (2016). Corporate philanthropic responses to emergent human needs: The role of organizational attention focus. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 299-314.
- Munro, V., Arli, D., & Rundle-Thiele, S. (2018). CSR engagement and values in a pre-emerging and emerging country context. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 1251-1272.
- Muth, M., & Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5-28.
- Neville, B. A., & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377-391.
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Whitwell, G. J. (2011). Stakeholder salience revisited: Refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool. *Journal of Business Ethics*, 102(3), 357-378.
- Ni, N., Qian, C., & Crilly, D. (2014). The stakeholder enterprise: Caring for the community by attending to employees. *Strategic Organization*, 12(1), 38-61.
- North, D. (1990). *Institutional, institutional Change and Economic Performance*. Reino Unido: Cambridge University Press.
- O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121-145.

- O'Dwyer, B., & Owen, D. L. (2005). Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: A critical evaluation. *The British Accounting Review*, 37(2), 205-229.
- Oh, H., Bae, J., & Kim, S. J. (2017). Can sinful firms benefit from advertising their CSR efforts? Adverse effect of advertising sinful firms' CSR engagements on firm performance. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 643-663.
- Oh, H., Bae, J., Currim, I. S., Lim, J., & Zhang, Y. (2016). Marketing spending, firm visibility, and asymmetric stock returns of corporate social responsibility strengths and concerns. *European Journal of Marketing*, 50(5/6), 838-862.
- Oh, W. Y., Chang, Y. K., Lee, G., & Seo, J. (2018). Intragroup transactions, corporate governance, and corporate philanthropy in Korean business groups. *Journal of Business Ethics*, 153(4), 1031-1049.
- Okamoto, D. (1995). "Social Responsiveness" as a corporate objective: From the viewpoint of an evaluation of corporations. *Japanese Economic Studies*, 23(2), 3-37.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. OECD Publishing.
- Orlitzky, M. (2011). Institutional logics in the study of organizations: The social construction of the relationship between corporate social and financial performance. *Business Ethics Quarterly*, 21(3), 409-444.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- O'Rourke, A. (2003). A new politics of engagement: Shareholder activism for corporate social responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 12(4), 227-239.
- Ortas, E., Álvarez, I., Jaussaud, J., & Garayar, A. (2015). The impact of institutional and social context on corporate environmental, social and governance performance of companies committed to voluntary corporate social responsibility initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 108, 673-684.
- Ortas, E., Gallego-Álvarez, I., & Álvarez, I. (2019). National institutions, stakeholder engagement, and firms' environmental, social, and governance performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 598-611.

- Panait, M., Voica, M. C., & Radulescu, I. (2014). The Activity of Capital Market'Actors: Under the Sign of Social Responsibility. *Procedia Economics and Finance*, 8, 522-528.
- Panwar, R., Nybakk, E., Hansen, E., & Pinkse, J. (2016). The effect of small firms' competitive strategies on their community and environmental engagement. *Journal of Cleaner Production*, 129, 578-585.
- Park, R., & Lee, E. S. (2017). Strategy, motive, and organizational capability for corporate philanthropy: A case study of starbucks coffee Korea. *Korean Journal of Human Resources Development*. 20(2), 1-41.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Patten, D. M. (2008). Does the market value corporate philanthropy? Evidence from the response to the 2004 tsunami relief effort. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 599-607.
- Pedrini, M., & Minciullo, M. (2011). Italian corporate foundations and the challenge of multiple stakeholder interests. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 173-197.
- Peloza, J., & Hassay, D. N. (2006). Intra-organizational volunteerism: Good soldiers, good deeds and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357-379.
- Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.
- Peloza, J., Hudson, S., & Hassay, D. N. (2009). The marketing of employee volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 371-386.
- Peng, C. W., & Yang, M. L. (2014). The effect of corporate social performance on financial performance: The moderating effect of ownership concentration. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 171-182.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley and Sons.
- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136, 53-64.



- Pérez, A., & Del Bosque, I. R. (2012). The role of CSR in the corporate identity of banking service providers. *Journal of Business Ethics, 108*(2), 145-166.
- Pérez, A., & Del Bosque, I. R. (2013). Measuring CSR image: Three studies to develop and to validate a reliable measurement tool. *Journal of Business Ethics, 118*(2), 265-286.
- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2015). Corporate social responsibility and customer loyalty: Exploring the role of identification, satisfaction and type of company. *Journal of Services Marketing, 29*(1), 15-25.
- Petrovits, C. M. (2006). Corporate-sponsored foundations and earnings management. *Journal of Accounting and Economics, 41*(3), 335-362.
- Pham, H. T. S., & Tran, H. T. (2019). Board and corporate social responsibility disclosure of multinational corporations. *Multinational Business Review, 27*(1), 77-98.
- Piercy, N., & Rich, N. (2015). The relationship between lean operations and sustainable operations. *International Journal of Operations & Production Management, 35*(2), 282-315.
- Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business ethics: A European review, 17*(1), 3-12.
- Plewa, C., & Quester, P. G. (2011). Sponsorship and CSR: Is there a link? A conceptual framework. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 12*(4), 22-38.
- Plewnia, F., & Guenther, E. (2017). The benefits of doing good: A meta-analysis of corporate philanthropy business outcomes and its implications for management control. *Journal of Management Control, 28*(3), 347-376.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review, 80*(12), 56-68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review, 1*, 5-18.

- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189-223.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Potter, V., & Scales, J. (2008). Review of payroll giving. *London: Strategy Complete*.
- Prado-Lorenzo, J. M., & García-Sánchez, I. M. (2010). The role of the board of directors in disseminating relevant information on greenhouse gases. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 391-424.
- Prewitt, K. (1999). The importance of foundations in an open society. *The future of foundations in an open society*, 17-29.
- Pucheta-Martínez, M. C., & López-Zamora, B. (2018). Corporate social responsibility strategies of Spanish listed firms and controlling shareholders' representatives. *Organization & Environment*, 31(4), 339-359.
- Pucheta-Martínez, M. C., Gallego-Álvarez, I., & Bel-Oms, I. (2019). Varieties of capitalism, corporate governance mechanisms, and stakeholder engagement: An overview of coordinated and liberal market economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-19.
- Qiao, L., & Wu, J. (2019). Pay for being responsible: The effect of target firm's corporate social responsibility on cross-border acquisition premiums. *Sustainability*, 11(5), 1291.
- Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33-51.
- Queen, P. E. (2015). Enlightened shareholder maximization: Is this strategy achievable?. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 683-694.
- Quinn, J. J. (1997). Personal ethics and business ethics: The ethical attitudes of owner/managers of small business. *Journal of Business Ethics*, 16(2), 119-127.
- Rahman, M., Rodríguez-Serrano, M. Á., & Lambkin, M. (2017). Corporate social responsibility and marketing performance: The moderating role of advertising intensity. *Journal of Advertising Research*, 57(4), 368-378.

- Raman, P., & Zboja, J. J. (2006). The effects of employee attitudes on workplace charitable donations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 16(1-2), 41-60.
- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327-347.
- Raub, S. (2017). When employees walk the company talk: The importance of employee involvement in corporate philanthropy. *Human Resource Management*, 56(5), 837-850.
- Rehbein, K., & Schuler, D. A. (2015). Linking corporate community programs and political strategies: A resource-based view. *Business & Society*, 54(6), 794-821.
- Reinhardt, F. L. (1998). Environmental product differentiation: Implications for corporate strategy. *California Management Review*, 40(4), 43-73.
- Resolución 304/93 del Parlamento Europeo sobre fundaciones en Europa (RA 304/93). Diario Oficial de la Unión Europea.
- Resolución de 6 de Febrero de 2013 del Parlamento Europeo sobre *Responsabilidad Social de las Empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible*.
- Reuter, C., Foerstl, K. A. I., Hartmann, E. V. I., & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: The role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45-63.
- Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351-366.
- Ricks, J. M. (2005). An assessment of strategic corporate philanthropy on perceptions of brand equity variables. *Journal of Consumer Marketing*, 22(3), 121-134.
- Ricks, J. M., & Williams, J. A. (2005). Strategic corporate philanthropy: Addressing frontline talent needs through an educational giving program. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 147-157.
- Rim, H., Yang, S. U., & Lee, J. (2016). Strategic partnerships with nonprofits in corporate social responsibility (CSR): The mediating role of perceived altruism and organizational identification. *Journal of Business Research*, 69(9), 3213-3219.

- Rimes, H., Nesbit, R., & Christensen, R. K. (2019). Giving at work: Exploring connections between workplace giving campaigns and patterns of household charitable giving in the USA. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-13.
- Robertson, D. C. (1993). Empiricism in business ethics: Suggested research directions. *Journal of Business Ethics*, 12(8), 585-599.
- Rodrigues, M., Maignan, M., & Cho, C. H. (2013). Is environmental governance substantive or symbolic? An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 107-129.
- Rodríguez-Fernández, M. (2016). Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 137-151.
- Ross, S. A. (1977). The determination of financial structure: The incentive-signalling approach. *The bell journal of economics*, 23-40.
- Rost, K., & Ehrmann, T. (2017). Reporting biases in empirical management research: The example of win-win corporate social responsibility. *Business & Society*, 56(6), 840-888.
- Rothenhoefer, L. M. (2019). The impact of CSR on corporate reputation perceptions of the public—A configurational multi-time, multi-source perspective. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 141-155.
- Rowe, A. L., Nowak, M., Quaddus, M., & Naude, M. (2014). Stakeholder engagement and sustainable corporate community investment. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 461-474.
- Ruiz-Mora, I., Lugo-Ocando, J., & Castillo-Esparcia, A. (2016). Reluctant to talk, reluctant to listen: Public relations professionals and their involvement in CSR programmes in Spain. *Public Relations Review*, 42(3), 402-407.
- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Annual Reviews of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 2(1), 211-236.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice

framework. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 537-543.

Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.

Saia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). Philanthropy as strategy: When corporate charity “begins at home”. *Business & Society*, 42(2), 169-201.

Salmones, M. D. M. G., Perez, A., & Rodríguez-del-Bosque, I. (2009). The social role of financial companies as a determinant of consumer behaviour. *The International Journal of Bank Marketing*, 27(6), 467-485.

Salmones, M. M. G., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). The effect of corporate associations on consumer behaviour. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 218-238.

Sancha, C., Gimenez, C., & Sierra, V. (2016). Achieving a socially responsible supply chain through assessment and collaboration. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1934-1947.

Sánchez, C. M. (2000). Motives for corporate philanthropy in El Salvador: Altruism and political legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 363-375.

Santis, P., Albuquerque, A., & Lizarelli, F. (2016). Do sustainable companies have a better financial performance? A study on Brazilian public companies. *Journal of Cleaner Production*, 133, 735-745.

Santos, R., Wennersten, R., Oliva, E. B., & Leal Filho, W. (2009). Strategies for competitiveness and sustainability: Adaptation of a Brazilian subsidiary of a Swedish multinational corporation. *Journal of Environmental Management*, 90(12), 3708-3716.

Sanzo, M. J., Alvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015). Business–nonprofit partnerships: A new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. *Service Business*, 9(4), 611-636.

Sasse, C. M., & Trahan, R. T. (2007). Rethinking the new corporate philanthropy. *Business Horizons*, 50(1), 29-38.

- Savčuk, O. (2007). Internal audit efficiency evaluation principles. *Journal of Business Economics and Management*, (4), 275-284.
- Saxton, G. D., Gomez, L., Ngoh, Z., Lin, Y. P., & Dietrich, S. (2019). Do CSR messages resonate? Examining public reactions to firms' CSR efforts on social media. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 359-377.
- Schaefer, S. D., Terlutter, R., & Diehl, S. (2019). Talking about CSR matters: employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains. *International Journal of Advertising*, 1-20.
- Schembera, S. (2018). Implementing corporate social responsibility: Empirical insights on the impact of the UN Global Compact on its business participants. *Business & Society*, 57(5), 783-825.
- Schlusberg, M. D. (1969). Corporate legitimacy and social responsibility: The role of law. *California Management Review*, 12(1), 65-76.
- Schons, L. M., Cadogan, J., & Tsakona, R. (2017). Should charity begin at home? An empirical investigation of consumers' responses to companies' varying geographic allocations of donation budgets. *Journal of Business Ethics*, 144(3), 559-576.
- Schramm-Klein, H., Zentes, J., Steinmann, S., Swoboda, B., & Morschett, D. (2016). Retailer corporate social responsibility is relevant to consumer behavior. *Business & Society*, 55(4), 550-575.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Sage.
- Sechina, A. A., Fedenkova, A. S., Pokrovskaya, N., & Kropova, A. (2016). Corporate Social Responsibility as a tool to ensure sustainability and competitiveness of the monotowns. In *SHS Web of Conferences. Vol. 28: Research Paradigms Transformation in Social Sciences (RPTSS 2015)*.—Les Ulis, 2016. (Vol. 282015, p. 1138). EDP Sciences.
- Seck, S. L. (2016). Indigenous rights, environmental Rights, or stakeholder engagement: Comparing IFC and OECD approaches to implementation of the business responsibility to respect human rights. *McGill Int'l J. Sust. Dev. L. & Pol'y*, 12, 53.
- Seguí-Mas, E., Polo-Garrido, F., & Bollas-Araya, H. (2018). Sustainability assurance in socially-sensitive sectors: A worldwide analysis of the financial services industry. *Sustainability*, 10(8), 2777.

- Seifert, B., Morris, S. A., & Bartkus, B. R. (2003). Comparing big givers and small givers: Financial correlates of corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 45(3), 195-211.
- Seles, B. M. R. P., de Sousa Jabbour, A. B. L., Jabbour, C. J. C., Latan, H., & Roubaud, D. (2019). Do environmental practices improve business performance even in an economic crisis? Extending the win-win perspective. *Ecological Economics*, 163, 189-204.
- Sellami, Y., Dammak Ben Hlima, N., & Jarboui, A. (2019). An empirical investigation of determinants of sustainability report assurance in France. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 320-342.
- Semenescu, A., & Curmei, C. V. (2015). Using CSR to mitigate information asymmetry in the banking sector. *Management & Marketing*, 10(4), 316-329.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.
- Sen, S., Du, S., & Bhattacharya, C. B. (2016). Corporate social responsibility: A consumer psychology perspective. *Current Opinion in Psychology*, 10, 70-75.
- Sened, I. (2000). Institutions and economic theory: The contribution of the new institutional economics. *Journal of Economic Literature*, 38(1), 128.
- Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management Science*, 59(5), 1045-1061.
- Servera-Francés, D., & Piqueras-Tomás, L. (2019). The effects of corporate social responsibility on consumer loyalty through consumer perceived value. *Economic Research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 66-84.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.

- Sethi, S. P., Martell, T. F., & Demir, M. (2017a). Enhancing the role and effectiveness of corporate social responsibility (CSR) reports: The missing element of content verification and integrity assurance. *Journal of Business Ethics*, *144*(1), 59-82.
- Sethi, S. P., Martell, T. F., & Demir, M. (2017b). An evaluation of the quality of corporate social responsibility reports by some of the world's largest financial institutions. *Journal of Business Ethics*, *140*(4), 787-805.
- Setó-Pamies, D. (2015). The relationship between women directors and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *22*(6), 334-345.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). Core issues in sustainable supply chain management—A Delphi study. *Business Strategy and the Environment Management*, *17*(8), 455-466.
- Shahwan, T. M. (2015). The effects of corporate governance on financial performance and financial distress: Evidence from Egypt. *Corporate Governance*, *15*(5), 641-662.
- Shang, H., Chen, R., & Li, Z. (2019). Dynamic sustainability capabilities and corporate sustainability performance: The mediating effect of resource management capabilities. *Sustainable Development*, 1-18.
- Sharma, E., & Tewari, R. (2018). Engaging employee perception for effective corporate social responsibility: Role of human resource professionals. *Global Business Review*, *19*(1), 111-130.
- Shaw, B., & Post, F. R. (1993). A moral basis for corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, *12*(10), 745-751.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, *129*(1), 43-57.
- Shnayder, L., & Van Rijnsoever, F. J. (2018). How expected outcomes, stakeholders, and institutions influence corporate social responsibility at different levels of large basic needs firms. *Business Strategy and the Environment*, *27*, 1689-1707.
- Shnayder, L., Van Rijnsoever, F. J., & Hekkert, M. P. (2016). Motivations for Corporate Social Responsibility in the packaged food industry: An institutional and stakeholder management perspective. *Journal of Cleaner Production*, *122*, 212-227.



- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.
- Shumate, M., & O'Connor, A. (2010). The symbiotic sustainability model: Conceptualizing NGO–corporate alliance communication. *Journal of Communication*, 60(3), 577-609.
- Siddique, S. P., & Sciulli, N. (2018). Sustainable development of small companies: Investors' perspectives. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1258-1271.
- Siegel, D. S., & Vitaliano, D. F. (2007). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 773-792.
- Sila, I., & Cek, K. (2017). The impact of environmental, social and governance dimensions of corporate social responsibility on economic performance: Australian evidence. *Procedia Computer Science*, 120, 797-804.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free.
- Singh, P., Sethuraman, K., & Lam, J. (2017). Impact of corporate social responsibility dimensions on firm value: Some evidence from Hong Kong and China. *Sustainability*, 9(9), 1532.
- Singhapakdi, A., & Vitell, S. J. (2007). Institutionalization of ethics and its consequences: A survey of marketing professionals. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 284-294.
- Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organizational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548.
- Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72(3), 105-114.
- Smith, J. M., & Sypher, B. D. (2010). Philanthropy in the workplace: How a financial institution communicates charitable giving values. *Southern Communication Journal*, 75(4), 370-391.

- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how?. *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- Smith, N. C., & Rönnegard, D. (2016). Shareholder primacy, corporate social responsibility, and the role of business schools. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 463-478.
- Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business ethics*, 48(2), 175-187.
- Soana, M. G. (2011). The relationship between corporate social performance and corporate financial performance in the banking sector. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 133.
- Spector, B. (2008). "Business Responsibilities in a Divided World": The Cold War Roots of the Corporate Social Responsibility Movement. *Enterprise & Society*, 9(2), 314-336.
- Spence, L. J., Schmidpeter, R., & Habisch, A. (2003). Assessing social capital: Small and medium sized enterprises in Germany and the UK. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 17-29.
- Spence, M. (1973). Job market signalling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3): 355-374.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434-459.
- Spencer, B. A., & Taylor, G. S. (1987). A within and between analysis of the relationship between corporate social-responsibility and financial performance. *Akron Business and Economic Review*, 18(3), 7-18.
- Steinmeier, M., & Stich, M. (2019). Does sustainability assurance improve managerial investment decisions?. *European Accounting Review*, 28(1), 177-209.
- Stern, R. N., & Barley, S. R. (1996). Organizations and social systems: Organization theory's neglected mandate. *Administrative Science Quarterly*, 146-162.

- Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: Exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111-124.
- Strahilevitz, M., & Myers, J. G. (1998). Donations to charity as purchase incentives: How well they work may depend on what you are trying to sell. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 434-446.
- Su, J., & He, J. (2010). Does giving lead to getting? Evidence from Chinese private enterprises. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 73-90.
- Su, W., & Sauerwald, S. (2018). Does corporate philanthropy increase firm value? The moderating role of corporate governance. *Business & Society*, 57(4), 599-635.
- Su, W., Peng, M. W., Tan, W., & Cheung, Y. L. (2016). The signaling effect of corporate social responsibility in emerging economies. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 479-491.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sulemena, A. (2017). Communicating corporate social responsibility via telecommunications websites: A cross-country analysis. *Information Development*, 33(5), 512-524.
- Sun, W., Yao, S., & Govind, R. (2019). Reexamining corporate social responsibility and shareholder value: the inverted-U-shaped relationship and the moderation of marketing capability. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 1001-1017.
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490.
- Swaminathan, V., & Reddy, S. K. (2000). Affinity partnering: Conceptualization and issues. *Handbook of Relationship Marketing*, 381-405.
- Syn, J. (2014). The social license: empowering communities and a better way forward. *Social epistemology*, 28(3-4), 318-339.
- Szanto, R. (2018). The online communication of corporate social responsibility in subsidiaries of multinational companies in Hungary. *Organizacija*, 51(3), 160-168.

- Szczuka, M. (2015). Social dimension of sustainability in CSR standards. *Procedia Manufacturing*, 3, 4800-4807.
- Szőcs, I., Schlegelmilch, B. B., Rusch, T., & Shamma, H. M. (2016). Linking cause assessment, corporate philanthropy, and corporate reputation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 376-396.
- Taliento, M., Favino, C., & Netti, A. (2019). Impact of environmental, social, and governance information on economic performance: Evidence of a corporate 'sustainability advantage' from Europe. *Sustainability*, 11(6), 1738.
- Tam, L. (2015). News about corporate social responsibility (CSR): The interplay of intermedia agenda setting influences between corporate news releases and press coverage. *Asian Journal of Business Ethics*, 4(2), 117-130.
- Tam, L. (2019). Share of voices in corporate social responsibility (CSR) news: A comparison of sources used in press releases and news coverage. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(1), 128-142.
- Tao, W., Song, B., Ferguson, M. A., & Kochhar, S. (2018). Employees' prosocial behavioral intentions through empowerment in CSR decision-making. *Public Relations Review*, 44(5), 667-680.
- Tashman, P., & Raelin, J. (2013). Who and what really matters to the firm: Moving stakeholder salience beyond managerial perceptions. *Business Ethics Quarterly*, 23(4), 591-616.
- Tayşir, E. A., & Pazarcık, Y. (2013). Business ethics, social responsibility and corporate governance: Does the strategic management field really care about these concepts?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 294-303.
- Tello Castrillón, C., & Rodríguez Córdoba, M. D. P. (2014). Conceptual categories of the study organizational social responsibility. *Hallazgos*, 11(22), 119-135.
- Thompson, S. A., Kim, M., Loveland, J. M., Lacey, R., & Castro, I. A. (2017). Consumer communities do well, but will they do good? A study of participation in distributed computing projects. *Journal of Interactive Marketing*, 37, 32-43.
- Thorne, L., Mahoney, L. S., Gregory, K., & Convery, S. (2017). A comparison of Canadian and US CSR strategic alliances, CSR reporting, and CSR performance: Insights into implicit–explicit CSR. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 85-98.

- Tkalac Verčič, A., & Ćorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
- Tollin, K., & Christensen, L. B. (2019). Sustainability marketing commitment: Empirical insights about its drivers at the corporate and functional level of marketing. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1165-1185.
- Toppinen, A., Virtanen, A., Mayer, A., & Tuppara, A. (2015). Standardizing social responsibility via ISO 26000: Empirical insights from the forest industry. *Sustainable Development*, 23(3), 153-166.
- Trevino, L. K. (1992). Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 445-459.
- Tricker, R. B., & Tricker, R. I. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford University Press, USA.
- Tschopp, D., & Huefner, R. J. (2015). Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 565-577.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Turner, M. R., McIntosh, T., Reid, S. W., & Buckley, M. R. (2019). Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 29(1), 125-136.
- Tuzzolino, F., & Armandi, B. R. (1981). A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 6(1), 21-28.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557.

- Unerman, J., & Bennett, M. (2004). Increased stakeholder dialogue and the internet: Towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony?. *Accounting, Organizations and Society*, 29(7), 685-707.
- Unión Europea (2011). Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas (COM2011)*.
- Uribe-Macías, M. E., Vargas-Moreno, Ó. A., & Merchán-Paredes, L. (2018). Corporate social responsibility and sustainability, enabling criteria in projects management. *Entramado*, 14(1), 52-63.
- Useem, M. (1986). *The inner circle: Large corporations and the rise of business political activity in the US and UK*. Oxford University Press.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- Valor, C. (2007). A global strategic plan for corporate philanthropy. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 280-297.
- Valor, C., & Zasuwa, G. (2017). Quality reporting of corporate philanthropy. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(4), 486-506.
- Van den Heijkant, L., & Vliegthart, R. (2018). Implicit frames of CSR: The interplay between the news media, organizational PR, and the public. *Public Relations Review*, 44(5), 645-655.
- Van Quaquebeke, N., Becker, J. U., Goretzki, N., & Barrot, C. (2019). Perceived ethical leadership affects customer purchasing intentions beyond ethical marketing in advertising due to moral identity self-congruence concerns. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 357-376.
- Venkatraman, S., & Nayak, R. R. (2015). Relationships among triple bottom line elements: Focus on integrating sustainable business practices. *Journal of Global Responsibility*, 6(2), 195-214.
- Vergne, J. P., Wernicke, G., & Brenner, S. (2018). Signal incongruence and its consequences: A study of media disapproval and CEO overcompensation. *Organization Science*, 29(5), 796-817.

- Villarón-Peramato, Ó., Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M. (2018). CSR as entrenchment strategy and capital structure: Corporate governance and investor protection as complementary and substitutive factors. *Review of Managerial Science*, 12(1), 27-64.
- Vitell, S. J. (2015). A case for consumer social responsibility (CnSR): Including a selected review of consumer ethics/social responsibility research. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 767-774.
- Vitell, S. J., & Singhapakdi, A. (2008). The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction, and esprit de corps. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 343-353.
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197.
- Vogel, D. (1992). The globalization of business ethics: Why America remains distinctive. *California Management Review*, 35(1), 30-49.
- Vogel, D. J. (2005). Is there a market for virtue?: The business case for corporate social responsibility. *California Management Review*, 47(4), 19-45.
- Vveinhardt, J., & Zygmantaite, R. (2015). Impact of social context on strategic philanthropy: Theoretical insight. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 214, 1165-1173.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Walker, M., & Kent, A. (2013). The roles of credibility and social consciousness in the corporate philanthropy-consumer behavior relationship. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 341-353.
- Walls, J. L., Berrone, P., & Phan, P. H. (2012). Corporate governance and environmental performance: Is there really a link?. *Strategic Management Journal*, 33(8), 885-913.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Wadsworth Publishing Company.

- Wanderley, L. S. O., Lucian, R., Farache, F., & de Sousa Filho, J. M. (2008). CSR information disclosure on the web: a context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 369-378.
- Wang, C., Xu, H., & Li, G. (2018). The corporate philanthropy and legitimacy strategy of tourism firms: A community perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1124-1141.
- Wang, H., & Qian, C. (2011). Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1159-1181.
- Wang, H., & Qian, C. (2011). Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1159-1181.
- Wang, H., Choi, J., & Li, J. (2008). Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance. *Organization Science*, 19(1), 143-159.
- Wang, J., & Coffey, B. S. (1992). Board composition and corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 771-778.
- Wang, J., Huang, X., Hu, K., Cui, Z. Q., & Li, X. (2017). An exploration on corporate-community relationship in mining sector in China—Lessons from Yunnan Phosphate Chemical Group Co., Ltd. *Resources Policy*, 52, 54-64.
- Wang, K., Miao, Y., Su, C. H. J., Chen, M. H., Wu, Z., & Wang, T. (2019). Does corporate charitable giving help sustain corporate performance in China?. *Sustainability*, 11(5), 1491.
- Wang, Q., Dou, J., & Jia, S. (2016). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors. *Business & Society*, 55(8), 1083-1121.
- Wang, S., & Gao, Y. (2016). What do we know about corporate social responsibility research? A content analysis. *The Irish Journal of Management*, 35(1), 1-16.
- Waniak-Michalak, H., & Michalak, J. (2016). Corporate and NGOs' voluntary disclosure on collaboration. Evidence from Poland. *Inżynieria i Gospodarka Energetyczna*, 27(1), 98-108.



- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, *10*(4), 758-769.
- Watkins, M. B., Ren, R., Umphress, E. E., Boswell, W. R., Triana, M. D. C., & Zardkoohi, A. (2015). Compassion organizing: Employees' satisfaction with corporate philanthropic disaster response and reduced job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(2), 436-458.
- WCED, S. W. S. (1987). World Commission on Environment and Development. *Our common future*.
- Weber, J. L. (2018). Corporate social responsibility disclosure level, external assurance and cost of equity capital. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, *16*(4), 694-724.
- Werbel, J. D., & Carter, S. M. (2002). The CEO's influence on corporate foundation giving. *Journal of Business Ethics*, *40*(1), 47-60.
- Westermann-Behaylo, M. K., Van Buren, H. J., & Berman, S. L. (2016). Stakeholder capability enhancement as a path to promote human dignity and cooperative advantage. *Business Ethics Quarterly*, *26*(4), 529-555.
- Westhues, M., & Einwiller, S. (2006). Corporate foundations: Their role for corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, *9*(2), 144-153.
- Whipple, T. W., & Swords, D. F. (1992). Business ethics judgments: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, *11*(9), 671-678.
- White, K., MacDonnell, R., & Ellard, J. H. (2012). Belief in a just world: Consumer intentions and behaviors toward ethical products. *Journal of Marketing*, *76*(1), 103-118.
- Wieland, C. (2009). Strange bedfellows NGOs and businesses move from conflict to cooperation. *Colombia Internacional*, (69), 86-107.
- Wiengarten, F., Onofrei, G., Humphreys, P., & Fynes, B. (2018). A supply chain view on certification standards: Does supply chain certification improve performance outcomes?. In *ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards* (pp. 193-214). Springer, Cham.
- Williams, R. J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, *42*(1), 1-10.

- Williams, R. J., & Barrett, J. D. (2000). Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link?. *Journal of Business Ethics*, 26(4), 341-350.
- Wilson, E. (2016). What is the social licence to operate? Local perceptions of oil and gas projects in Russia's Komi Republic and Sakhalin Island. *The Extractive Industries and Society*, 3(1), 73-81.
- Wójcik, P. (2018). The business case for corporate social responsibility: A literature overview and integrative framework. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 26(1), 121-148.
- Wolman, A. (2010). Addressing labor rights abuses at overseas Korean companies: The role of the Korean state. *J. Korean L.*, 9, 173.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Wu, L. Y., Chen, P. Y., & Chen, K. Y. (2015). Why does loyalty-cooperation behavior vary over buyer-seller relationship?. *Journal of Business Research*, 68(11), 2322-2329.
- Wulfson, M. (2001). The ethics of corporate social responsibility and philanthropic ventures. *Journal of Business Ethics*, 29(1-2), 135-145.
- Xia, X., Teng, F., & Gu, X. (2019). Reputation repair and corporate donations: An investigation of responses to regulatory penalties. *China Journal of Accounting Research*, 12(3), 293-313.
- Xie, C., & Bagozzi, R. P. (2019). Consumer responses to corporate social irresponsibility: The role of moral emotions, evaluations, and social cognitions. *Psychology & Marketing*, 36(6), 565-586.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Grønhaug, K. (2015). The role of moral emotions and individual differences in consumer responses to corporate green and non-green actions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 333-356.
- Xu, Y., Zhang, L., & Chen, H. (2018). Board age and corporate financial fraud: An interactionist view. *Long Range Planning*, 51(6), 815-830.

- Xueying, T., & Lan, S. (2019). Impact of charitable donations of green food nutrition enterprise on consumers' purchasing decisions. *Archivos Latinoamericanos de Nutrición*, 69(1), 217-231.
- Yang, C. F., Lai, C. S., & Kao, Y. T. (2015). The determinants of attribution for corporate social responsibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 560-567.
- Yarbrough Jr, E., Abebe, M., & Dadanlar, H. (2017). Board political experience and firm internationalization strategy: A resource dependence perspective. *Journal of Strategy and Management*, 10(4), 401-416.
- Yasser, Q. R., Al Mamun, A., & Ahmed, I. (2017). Corporate social responsibility and gender diversity: Insights from Asia Pacific. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(3), 210-221.
- Yawar, S. A., & Seuring, S. (2017). Management of social issues in supply chains: A literature review exploring social issues, actions and performance outcomes. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 621-643.
- Yin, C. Y., Bi, N., & Yu, H. Y. (2019). Do CEOs' personal donations matter? The impact of the CEO's personal donations on consumers' attitudes toward his/her company in China. *Journal of Business Research*, 100, 184-195.
- Yin, J., & Jamali, D. (2016). Strategic corporate social responsibility of multinational companies subsidiaries in emerging markets: Evidence from China. *Long Range Planning*, 49(5), 541-558.
- Yoon, B., & Chung, Y. (2018). The effects of corporate social responsibility on firm performance: A stakeholder approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 89-96.
- Yoon, S., & Oh, S. (2016). Introduction to the special issue on social and environmental issues in advertising.
- Yoshikawa, T., & Hu, H. W. (2017). Organizational citizenship behaviors of directors: An integrated framework of director role-identity and boardroom structure. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 99-109.
- Yu, H. C., Kuo, L., & Kao, M. F. (2017). The relationship between CSR disclosure and competitive advantage. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(5), 547-570.

- Zahra, S. A., & LaTour, M. S. (1987). Corporate social responsibility and organizational effectiveness: A multivariate approach. *Journal of Business Ethics*, 6(6), 459-467.
- Zeler, I., & Capriotti, P. (2017). Facebook as a Public Relations tool in companies: Information of business and the CSR in the world's most reputable companies. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 7(14), 145-164.
- Zenisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review*, 4(3), 359-368.
- Zerbini, F. (2017). CSR initiatives as market signals: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 1-23.
- Zhang, J., Kong, D., & Wu, J. (2018). Doing good business by hiring directors with foreign experience. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 859-876.
- Zhang, M., Ma, L., Su, J., & Zhang, W. (2014). Do suppliers applaud corporate social performance?. *Journal of Business Ethics*, 121(4), 543-557.
- Zhang, T., Kim, J. Y., Mohr, T. L., Myslik, B. A., Khalitova, L., Golan, G. J., & Kioussis, S. (2017). Agenda-Building role of state-owned media around the world: 2014 Hong Kong protest case. *Journal of Public Relations Research*, 29(5), 238-254.
- Zhu, H., Li, Q., & Liao, J. (2018). Doing well when doing good: The fit between corporate sponsorship and brand concept. *Journal of Consumer Marketing*, 35(7), 733-742.
- Zhuang, Y., Chang, X., & Lee, Y. (2018). Board composition and corporate social responsibility performance: Evidence from chinese public firms. *Sustainability*, 10(8), 2752.
- Zolotoy, L., O'Sullivan, D., & Klein, J. (2019). Character cues and contracting costs: The relationship between philanthropy and the cost of capital. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 497-515.

