

Análisis de la relación entre aplicación de la Responsabilidad Social y existencia de gerentes para liderarla

Analysis of the relationship between the application of Social Responsibility and the existence of managers to lead it

Oscar Daniel Licandro¹ <https://orcid.org/0000-0002-7771-2933>

¹Universidad CLAEH, Montevideo, Uruguay

RESUMEN. *Es creciente el número de empresas que crean gerencias (altas o medias) para liderar los temas Responsabilidad Social Empresarial. Pese a la importancia que tiene esta innovación organizacional, falta evidencia acerca de si estas gerencias contribuyen efectivamente a la aplicación de la responsabilidad social. El objetivo de este documento es estudiar este problema. Se estudia si las empresas con Gerentes de Responsabilidad Social tienen más desarrollada su responsabilidad social que las que no cuentan con ellos. Se utilizó una base de datos de empresas uruguayas, que incluye información sobre 107 prácticas relativas a las diferentes dimensiones de la responsabilidad social y sobre el uso de cinco herramientas de soporte a su gestión (planificación estratégica, código de ética, reporte de sostenibilidad, voluntariado y alianzas intersectoriales). Mediante test estadísticos se encontró que la aplicación de la responsabilidad difiere en pocos aspectos entre empresas con gerente y sin gerente. Este resultado cuestiona la utilidad de estos gerentes.*

Palabras clave: *responsabilidad social empresarial, gerentes de responsabilidad social, políticas, herramientas, materias fundamentales.*

ABSTRACT. *The number of companies that create management (high or middle) to lead Corporate Social Responsibility issues is growing. Despite the importance of this organizational innovation, there is a lack of evidence about whether these managements effectively contribute to the application of social responsibility. The objective of this document is to study this problem. It is studies whether companies with Social Responsibility Managers have more developed their social responsibility than those without them. A database of Uruguayan companies was used, which includes information on 107 practices related to the different dimensions of social responsibility and on the use of five management support tools (strategic planning, code of ethics, sustainability report, volunteering and intersectoral alliances). Through statistical tests, it was found that the application of responsibility differs in*

Email: olicandro@claeu.edu.uy

Recibido: 01/04/2022 Aceptado: 26/05/2022

Doi: [10.18004/riics.2022.junio.41](https://doi.org/10.18004/riics.2022.junio.41)

ISSN (Impresa) 2225-5117. ISSN (En Línea) 2226-4000.

Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.
Vol. 18 n° 1, Junio, 2022. pág. 41-62



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una [Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

few aspects between companies with and without a manager. This result questions the usefulness of these managers.

Keywords: *corporate social responsibility, social responsibility managers, policies, tools, core subjects.*

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se convirtió en un tema relevante en la agenda del mundo corporativo. Numerosas empresas han adoptado el discurso de la RSE, lo cual ha implicado cambios en su operación. Ha sido necesario modificar o introducir nuevos procesos en los sistemas de producción, en el marketing y en la gestión de las personas. La aplicación de la RSE ha requerido de las empresas una mejora en la calidad ética de las decisiones y los comportamientos, un mayor grado de transparencia y de rendición de cuentas, un mayor involucramiento en los problemas de las comunidades donde operan y el desempeño de un activo rol en relación a la sostenibilidad económica, social y ambiental. Estas nuevas exigencias generan la necesidad de un liderazgo interno, que por diferentes razones no suele recaer en las gerencias funcionales clásicas, razón por la cual muchas empresas han creado gerencias específicas de RSE. Surge entonces la necesidad de preguntarse si la aplicación de la RSE en las empresas que cuentan con estas gerencias se encuentra más desarrollada que en las empresas que no cuentan con este tipo de gerencias. La relevancia de esta pregunta se fundamenta en el hecho de que la creación de estas gerencias supone costos y cambios en procesos internos, al tiempo que genera expectativas dentro y fuera de las empresas. En este documento se analiza la relación entre el grado de incorporación de la RSE y la existencia de gerencias de RSE. ¿Tienen más desarrollada la RSE las empresas que crearon gerencias para liderarla?

Se utilizó la información aportada por el sistema de Indicadores sobre RSE (IRSE), que en Uruguay gestiona la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE)¹. El IRSE es una herramienta de autoevaluación de la RSE, basada en la aplicación de un cuestionario auto-administrado, que es utilizado como insumo para la gestión, por empresas que trabajan activamente en la incorporación de la RSE. En este documento se utiliza la información aportada por 46 empresas. El cuestionario incluye 107 indicadores sobre prácticas específicas de RSE, que están organizadas en función de impactos sobre siete stakeholders (accionistas,

¹<https://www.acde.org.uy/>

trabajadores, clientes, proveedores, competidores, estado, comunidad) y sobre el medioambiente. En este documento esas prácticas fueron reorganizadas según las materias fundamentales de la RSE propuestas en la Guía ISO 26.000: Gobernanza, Prácticas Laborales, Prácticas Justas de Operación, Asuntos de Consumidores, Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad, Medioambiente y Derechos Humanos. Incluye, además, información sobre el uso de los cinco instrumentos de gestión que serán considerados en este trabajo (planificación estratégica, código de ética, reporte de sostenibilidad, voluntariado corporativo y alianzas intersectoriales) y sobre la existencia de un gerente o responsable de gestionar la RSE.

El análisis estadístico de los datos demuestra que las empresas que poseen gerentes o responsables de RSE sólo difieren en el desempeño de algunas de las variables consideradas, respecto de las empresas que no los poseen. En relación a los cinco instrumentos arriba mencionados, se encontró que el número de empresas con gerencias que publican reportes de sostenibilidad es significativamente mayor que en el caso de las empresas que no poseen esas gerencias, pero no se encontró diferencia significativa en el uso de los otros cuatro instrumentos. En cuanto a la aplicación de prácticas orientadas a la gestión responsable en cada una de las materias fundamentales, se encontró que las empresas que poseen gerencias de RSE solamente muestran un mejor desempeño en dos de ellas: Gobernanza y Derechos Humanos. En cambio, el desempeño no es significativamente diferente en las restantes cinco materias fundamentales.

Estos resultados, de ser confirmados por otras investigaciones, ponen en tela de juicio las bondades de contar con gerencias específicas para gestionar la RSE y generan nuevas preguntas de investigación. Esas gerencias implican costos e introducen una mayor complejidad en la gestión, razón por la cual cabe preguntarse si vale la pena el esfuerzo de tenerlas. Desde el punto de vista de la investigación científica, cabe preguntarse por los factores que explican el resultado aquí obtenido. ¿Se explica porque estas gerencias no realizan un aporte significativo o porque no están desempeñando el rol adecuado? Dado que la RSE es un comportamiento transversal a toda la empresa, se infiere la necesidad de liderazgos esparcidos por toda la empresa que aseguren que cada área funcional asuma lo que le compete en materia de RSE. Bajo este enfoque de la RSE, el rol de una gerencia de RSE debería estar enfocado en dar soporte a las gerencias funcionales, coordinar y promover internamente la RSE. Pero, ¿están desempeñando este rol los gerentes de RSE? En algunas empresas, estos gerentes se focalizan exclusivamente en los temas de la comunidad, no teniendo ninguna influencia en la gestión de la operación. En estos casos, su existencia puede no

influir en el desempeño social de la empresa en la relación con el resto de los stakeholders.

Marco teórico

Relación entre interpretación de la RSE y rol del gerente de RSE

El concepto de RSE ha ido evolucionado desde que por primera vez fuera propuesto por Bowen (1953), tal como lo atestiguan números trabajos (Carroll, 1999; Garriga & Melé, 2004; Dahlsrud, 2008; James, 2012; Carroll, 2015; Licandro, Alvarado-Peña, Sansores & Navarrete, 2019). A la par de la evolución del concepto de RSE también se ha modificado el rol que cumplen los responsables de su gestión.

Al comienzo, la RSE se asimiló con el concepto de ciudadanía corporativa. La idea era que, además de responsabilidades económicas, morales y legales, las empresas podían asumir, en forma voluntaria responsabilidades, denominadas “sociales” (Steiner, 1971) o filantrópicas (Carroll, 1991). Por lo general, la adopción voluntaria de esas responsabilidades se fundamentaba en objetivos de tipo instrumental, como el fortalecimiento de la reputación corporativa o la obtención de una licencia para operar (Porter & Kramer, 2006). Bajo este enfoque la RSE se reduce a la colaboración en la solución de problemas sociales, utilizándose como principales herramientas las donaciones, el marketing social, el marketing con causa y el voluntariado corporativo, para cuya implementación algunas empresas mantienen alianzas intersectoriales con organizaciones de la comunidad. Las gerencias de RSE son las encargadas de gestionar las actividades filantrópicas y de marketing social, los programas de marketing con causa y la relación con las organizaciones sociales con las que se colabora. Pero, en general, no influyen en el funcionamiento de las empresas, ya que la RSE se aplica como una actividad paralela a la operación.

En la década de 1980, y luego que Freeman (1983) propusiera su Teoría de los Stakeholders, se comenzó a reinterpretar el concepto de RSE en el sentido de la responsabilidad de la empresa con todos sus stakeholders, y no sólo con la sociedad donde opera. En línea con esa teoría (que propone que la gestión de la empresa tiene que estar orientada a optimizar sus intereses y los intereses de todos sus stakeholders), la RSE pasó a interpretarse como la satisfacción de las necesidades y demandas de los stakeholders. Según Khoury, Rostami & Turnbull (1999) la RSE refiere a la relación general de la empresa con todos sus stakeholders. Esta nueva forma de interpretar la RSE cuestionó, de hecho, la idea de la RSE como una actividad paralela a la operación y focalizada en atender los problemas sociales, al tiempo que llevó a verla como algo transversal, que se aplica

a las relaciones de todas las áreas funcionales con sus respectivos stakeholders. Así, por ejemplo, se comenzó a hablar de Responsabilidad Social Interna para referirse a las responsabilidades de la empresa con sus empleados, se empezó a estudiar la relación entre RSE y gestión de Recursos Humanos (Perrini, 2005) y se comenzó a hablar de marketing responsable al considerar la relación con los clientes. Esto implicó un cuestionamiento al rol tradicional de los gerentes de RSE, ya que al ampliarse el espectro de destinatarios de la RSE, esas gerencias ya no podían liderar su aplicación en todas las áreas. En general, las empresas respondieron fragmentando el liderazgo de la RSE entre los gerentes de las distintas áreas funcionales, al tiempo que mantuvieron las gerencias de RSE (con el mismo nombre) dedicándolas a gestionar las relaciones con la comunidad, pero agregándoles algunas responsabilidades transversales, como por ejemplo, el manejo de la comunicación de la RSE y la publicación de los reportes de sostenibilidad.

A comienzos del siglo XXI empieza a tomar fuerza y consolidarse una tercera forma de interpretar la RSE, entendida como la gestión responsable de los impactos (externalidades) que genera la operación de las empresas sobre los stakeholders, la sociedad y el medioambiente. Esta idea ya había sido propuesta por Davis & Blomstrom (1966), quienes sostuvieron que la RSE es la obligación de considerar los efectos de las decisiones y acciones empresariales sobre todo el sistema social. En la misma línea de pensamiento se encuentran los trabajos clásicos de Fitch (1976) y Frederick, Post & Davies (1992). Pero se tuvo que esperar a la publicación de la Guía ISO 26.000, en 2010, para que cuajara esta idea. En esta guía se definió la RSE como la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente” (ISO, 2011, p.106). Carroll (2015) observó que la gestión socialmente responsable de los impactos abarca dos dimensiones: por un lado, proteger a la sociedad de los impactos negativos y por otro, contribuir a mejorar las condiciones de la sociedad mediante impactos positivos deliberadamente buscados. Bajo este enfoque tomó más fuerza el carácter transversal de la RSE, lo que fortaleció la idea de que la RSE, más que ser una función paralela al negocio, es una forma de gestionarlo. Como consecuencia de ello, el liderazgo de la RSE comienza a ser asumido por las gerencias generales. En algunas empresas, las gerencias de RSE dejaron de actuar como áreas funcionales y adquirieron el estatus de staff de la alta dirección, cuya función consiste en orientar y ayudar a las gerencias de las áreas funcionales a implementar las estrategias y políticas de RSE que se establecen desde la alta dirección. Pero en

otras empresas, las gerencias de RSE mantuvieron el rol tradicional, más la gestión de la comunicación y la publicación de los reportes.

Liderazgo y gerencia de RSE

Bajo el enfoque más reciente de la RSE como gestión de impactos, la alta dirección (gerencia general y gerentes de área) juega un importante papel en su implementación, lo que no era necesario bajo el enfoque de RSE como sinónimo de ciudadanía corporativa. Sus integrantes favorecen la incorporación de principios de RSE en la visión y la gestión (Pedersen, 2011), aportan una visión más efectiva de la RSE (Weaver, Treviño & Cochran 1999), son quienes tienen la iniciativa de la RSE, viven los valores de RSE, comunican su importancia (Guarnieri & Kao, 2008), operan como agentes internos de cambio para la implementación exitosa de las iniciativas de RSE (Mamic, 2005) y aseguran un entorno que favorezca la incorporación de prácticas de RSE (Patiño, 2012). Lee, Yu, Sirgy & Singhapakdi (2018) sostienen que la institucionalización de la ética en la gestión (componente esencial para la RSE) requiere el compromiso de la alta dirección, porque ese proceso implica esencialmente un cambio cultural. Bohem (2002, p.172) concluyó que los líderes corporativos favorecen la RSE porque son quienes “crean oportunidades para moverse en nuevas direcciones y son facilitadores de cambios, utilizando los recursos de la organización para lograr sus objetivos”. En la misma línea de pensamiento, la Guía ISO 26.000 (ISO, 2011) destaca el rol del liderazgo para impulsar internamente la RSE, implementar una gobernanza coherente con la RSE, promover internamente políticas anti-corrupción, comunicar la RSE, e inclusive, para lograr el compromiso con la RSE de otros actores de la cadena de valor.

Existe cierto consenso en la literatura sobre la relevancia de las actitudes de los gerentes hacia las políticas de RSE. McWilliams, Siegel & Wright (2006) sostienen que algunos aspectos del liderazgo del CEO influyen en la tendencia de las empresas a incorporar la RSE. Murray & Vogel (1997) destacan que la estrategia de RSE requiere que los líderes empresariales tengan una inclinación a responder al entorno social.

Pese a existir escasa literatura sobre las gerencias de RSE, algunos autores destacan el rol transversal de estas gerencias, abandonando la idea tradicional que la reduce a la gestión de las relaciones con la comunidad. Argandoña, Fontodrona, Pin & Lombardía (2008, p.3) proponen que la RSE es un criterio transversal que establece una nueva forma de gestionar las organizaciones y, que, por lo tanto, “el responsable de RSE, sea cual sea la denominación que se le dé en cada empresa... se enfrenta sin dudas a la ardua tarea de introducir este criterio en la gestión

diaria de la empresa”. En forma consistente, Sarmiento del Valle (2010, p.36) argumenta que “la responsabilidad social es un compromiso de todos los miembros de una empresa, resultado de una gestión que requiere de estrategias diseñadas, lideradas y monitoreadas por los directivos”.

Es dable esperar que cuando las empresas adoptan un enfoque transversal de la RSE (ya sea que la interpreten como relación con los stakeholders, gestión de impactos o una combinación de ambas), las gerencias de RSE dejen de focalizarse en la gestión de la relación con la comunidad, para tener un rol más trasversal. En algunos casos esas gerencias se ubican en la estructura de la organización en relación de staff de la gerencia general o del directorio, en otros poseen las atribuciones propias de las gerencias funcionales y en otros son radicadas en relación de dependencia de una gerencia funcional (por ejemplo: las gerencias de Relaciones Públicas, Comunicación, Marketing o Recursos Humanos). No obstante ello, hay empresas que no cuentan con ese tipo de gerencias, ya sea porque el liderazgo de la RSE queda en manos del gerente general, de otra gerencia de área o porque no disponen de recursos para financiar ese cargo. En función de lo arriba señalado, se podría esperar que las empresas en las que la gerencia de RSE desempeña un rol transversal, han de estar más avanzadas en la aplicación de la RSE.

Marco conceptual sobre la RSE adoptado en esta investigación

En esta investigación se adoptó la definición de RSE formulada en la guía ISO 26.000 y se utilizó el modelo propuesto en esta guía para organizar los diferentes impactos de la operación de la empresa que requieren la adopción de comportamientos socialmente responsables. La Guía ISO 26.000 define la responsabilidad social como la:

responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético... que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;...tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con las normas internacionales de comportamiento; y... esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.(ISO, 2011, p106).

Tal como puede observarse, esta definición incluye elementos operativos, que sirven para hacer posible la gestión responsable de las externalidades. En la definición se establece claramente que el ejercicio de la Responsabilidad Social requiere dos inputs: a) que la empresa debe adoptar un comportamiento ético y transparente y b) que debe tomar en cuenta las expectativas de los stakeholders. Además, establece que la RSE contribuye a un desarrollo sostenible. Como esta guía es un documento con fines prácticos, una parte importante del texto incluye la descripción de un amplio número de impactos que las empresas deben gestionar socialmente. Unos son impactos negativos a minimizar y otros son impactos positivos a generar. Los impactos están organizados en siete áreas temáticas, que se denominan materias fundamentales. Ellas son: Gobernanza, Prácticas Laborales, Asuntos de Consumidores, Prácticas Justas de Operación, Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad, Derechos Humanos y Medioambiente. A su vez, dentro de cada materia fundamental, los impactos son agrupados en categorías denominadas asuntos.

En consecuencia, la aplicación de la RSE, bajo el enfoque transversal propuesto en la Guía ISO 26.000, requiere el diseño y ejecución de políticas orientadas a efectivizar los comportamientos socialmente responsables relacionados con cada una de las siete materias fundamentales. Dado que ello supone un cambio cultural, el diseño y ejecución de esas políticas requiere de un liderazgo que convenza, genere adhesión y aporte soporte conceptual y metodológico. Por lo tanto, es dable esperar que las empresas que cuentan con gerentes de RSE avancen más en su RSE que las empresas que no lo tienen. En función de ello se someterá a prueba la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El grado de desarrollo de políticas destinadas a la gestión de la RSE en cada una de las siete materias propuestas en la Guía ISO 26.000 se asocia con la existencia de una gerencia de RSE

Herramientas específicas para la gestión con RSE

Para dar soporte a la gestión de la RSE las empresas aplican diversos instrumentos, entre los que destacan: 1) metodologías de planificación estratégica que incluyen los objetivos de RSE; 2) códigos de ética; 3) reportes sociales o de sostenibilidad; 4) programas de voluntariado corporativo y 5) alianzas intersectoriales con organizaciones públicas o de la sociedad civil. A continuación se analiza la función de estos instrumentos en la aplicación de la RSE y su relación con las gerencias de RSE.

Planificación estratégica. Diversos autores sugieren la necesidad incorporar la RSE a la estrategia general de la empresa, a los efectos de garantizar su aplicación en toda la operación. Fernandez-Gago & Martínez-Campillo (2008), sostienen que la aplicación de la RSE tiene que ver con la consecución de objetivos estratégicos. Godiwalla (2012, p.4) afirma que el proceso de responsabilidad social “debe verse como una parte importante e integral de la gestión estratégica”. Gracia & Melendez (2019, p.7) indican que “la planificación estratégica contribuye con la gestión eficiente para el cumplimiento de los programas de RSC”. Murray & Vogel (1997) afirman que la gestión efectiva de una buena estrategia de RSE requiere identificar los stakeholders, desarrollar estrategias de acción en los públicos clave y medir la efectividad de los programas. En América Latina, Jimenez-Rosero, Vasco, Lara & Cárdenas (2020) señalaron que la planificación estratégica mejora la capacidad de la RSE para generar ventajas competitivas. No obstante estas opiniones, Porter & Kramer (2006) afirman que los enfoques predominantes de RSE están fragmentados y desconectados de los negocios y de la estrategia, razón por la cual “la respuesta corporativa más común no ha sido estratégica ni operativa, sino cosmética” (Porter y Kramer, 2006, p.4). Es de esperarse que el liderazgo de la incorporación de la RSE a la planificación estratégica forme parte del rol de los gerentes de RSE. En consecuencia, se someterá aquí a prueba la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La inclusión de la RSE en la planificación estratégica se asocia con la existencia de una gerencia de RSE.

Códigos de Ética. Aplicar la RSE implica considerar las consecuencias éticas del comportamiento empresarial (Davis, 1967) y tratar a los stakeholders en forma ética (Hopkings, 1998). En la Guía ISO 26.000 (ISO, 2011) se incluye el comportamiento ético entre los siete principios que rigen la aplicación de la RSE y se lo considera como uno de los principales inputs que se requieren para gestionar en forma responsable las externalidades. Dado que el código de ética es una de las principales herramientas que tienen las empresas para aplicar orientaciones éticas, en la literatura se ha abordado la relación entre RSE y códigos de ética (Logsdon & Wood, 2005; Valentine & Fleischman, 2008). En la Guía ISO 26.000 se indica que las empresas deberían “adoptar códigos escritos de conducta o ética que especifiquen el compromiso de la organización respecto de la responsabilidad social, traduciendo los principios y valores en declaraciones sobre lo que se considera un comportamiento adecuado” (ISO, 2011, p.126). Lee, Yu, Sirgy & Singhapakdi (2012) señalan que el código de ética influye en la percepción de los

gerentes sobre los problemas éticos de sus decisiones y contribuye a influir en la percepción de todos los actores internos sobre la importancia que tienen la ética y la RSE. Valentine & Fleischman (2008) demostraron que la existencia de códigos de ética (y su adecuada comunicación) tiene un impacto positivo sobre la RSE percibida por los empleados, razón por la cual, a su juicio, los códigos de ética y la capacitación en ética son útiles para mejorar los enfoques organizacionales que requiere la RSE. Vittel, Paolillo & Thomas (2003) encontraron una correlación positiva entre la existencia de un código de ética y la importancia que los empleados otorgan a la RSE. En este documento se analiza si las empresas que tienen gerentes de RSE tienden a contar con códigos de ética en mayor proporción que las que no los tienen. En consecuencia, en este trabajo se somete a prueba la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: El uso códigos de ética se asocia con la existencia de una gerencia de RSE

Reportes sociales o de sostenibilidad. Estos reportes comenzaron a publicarse a fines de la década de 1980. A principios de la década del 2000 aumentó sustancialmente el número de reportes publicados (Kolk, 2004) y la investigación sobre estos reportes ya se había convertido en un campo de investigación de creciente relevancia (Isenmann, Bey & Welter, 2007). A comienzos de la década pasada, los países de América Latina con mayor número de empresas que publicaban reportes sociales eran, en este orden: Brasil, Chile, México, Perú y Colombia (Gómez-Villegas & Quintanilla, 2012). Dado que la redacción y difusión de los reportes de sostenibilidad suele estar a cargo de los gerentes de RSE, se espera que las empresas que cuentan con estos gerentes tiendan más a publicar reportes de sostenibilidad que las que no cuentan con ellos. Por lo tanto, se evalúa en este trabajo la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: La publicación de reportes de sostenibilidad se asocia con la existencia de una gerencia de RSE

Voluntariado Corporativo. Si bien el voluntariado corporativo (VC) nació como un fenómeno independiente de la RSE, en la actualidad se lo considera como parte de ella (Dreesbach-Bundy & Scheck, 2017). Se ha demostrado que el VC puede ser utilizado para operar como herramienta que favorece la incorporación de la RSE a la gestión, porque contribuye a generar una predisposición positiva de los empleados hacia las propuestas de RSE de la dirección (Cycyota et al., 2016), comunica intencionalidad hacia los empleados, sirve para involucrarlos en las iniciativas de RSE (Sekar & Dyaram, 2017) y puede desempeñar un importante rol en la creación de una cultura organizacional congruente con la RSE (Cycyota, et

al., 2016). Dado que en general se tiende a asignar al gerente de RSE la responsabilidad de coordinar los programas de VC, se espera que las empresas que cuentan con estos gerentes tiendan a aplicar el VC más que las que no cuentan con ellos. Por lo tanto, en este trabajo se evalúa la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: La aplicación del voluntariado corporativo se asocia con la existencia de una gerencia de RSE

Alianzas intersectoriales. Las alianzas intersectoriales son acuerdos de colaboración entre actores de dos o más sectores (privado, estatal y social), mediante los cuales esos actores intercambian información, recursos y capacidades para lograr objetivos que ninguno puede lograr por sí solo (Bryson, Crosby & Stone, 2015). Este tipo de alianzas es considerado una forma organizativa innovadora y eficaz para responder a los problemas del desarrollo sostenible (Maucuer & Renaud, 2019). En ese sentido, las alianzas intersectoriales se han convertido en un poderoso instrumento de soporte a la implementación de la RSE (Austin & Seitanidi, 2012). Dado que los gerentes de RSE suelen liderar las actividades de RSE hacia la comunidad, es de esperar que las empresas que cuentan con este tipo de gerentes tienda a construir alianzas intersectoriales en mayor medida que las que no cuentan con ellos. Por lo tanto, en este documento se evalúa la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6: La construcción de alianzas intersectoriales con organizaciones sociales o públicas se asocia con la existencia de una gerencia de RSE.

METODOLOGÍA

El objetivo de este trabajo es evaluar si la existencia de gerentes de RSE se asocia con un mayor grado de aplicación de la RSE. Se utilizó información secundaria tomada de la base de datos del sistema de Indicadores sobre RSE (IRSE), que en Uruguay gestiona la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE). El IRSE es una herramienta de autoevaluación de la RSE, basada en la aplicación de un cuestionario auto-administrado, que se completa anualmente. Estas empresas constituyen una muestra no probabilística del universo de empresas que en Uruguay se encuentran aplicando procesos de incorporación de la RSE a su gestión. El cuestionario incluye cuatro baterías de indicadores, que tratan sobre: a) el perfil de las empresas participantes; b) el uso de instrumentos que son de común uso entre empresas involucradas con la RSE (planificación estratégica, código de ética, reporte de sostenibilidad, voluntariado corporativo y

alianzas intersectoriales); c) existencia de un gerente o responsable de RSE y d) el grado de desarrollo de políticas relacionadas con la aplicación de prácticas de RSE en las siete Materias Fundamentales de la ISO 26.000.

En el caso de estos últimos, la base incluye 107 indicadores, que se evalúan mediante una escala ordinal con soporte semántico de seis valores. Cada uno de estos valores representa diferentes situaciones respecto de cómo la empresa aborda la gestión de cada una de esas prácticas. En la tabla 1 se transcribe el soporte semántico de cada uno de los valores de la escala. Se realizó un análisis del contenido de cada indicador y se los clasificó según las materias fundamentales (ver apéndice).

Tabla 1. Soporte semántico de la escala utilizada para medir la RSI

Valor	Soporte semántico
1	No realizamos ACCIONES.
2	Realizamos ACCIONES aisladas, pero no están integradas a una POLÍTICA.
3	Realizamos ACCIONES y estamos en proceso de establecer una POLÍTICA sobre el tema.
4	Tenemos una POLÍTICA y comenzamos a alinearlas ACCIONES, para que sean consistentes con la misma.
5	Tenemos una POLÍTICA, la hemos difundido internamente y hemos alineado a ella la mayoría de nuestras ACCIONES.
6	Tenemos una POLÍTICA, que se encuentra integrada a la ESTRATEGIA Y CULTURA de la empresa

Fuente: ACDE (2018)

Para completar el informe del IRSE las empresas disponen de tres meses aproximadamente y deben entregar el cuestionario completado a fines de noviembre de cada año. La información utilizada en este documento corresponde a la edición número 16 (año 2018), en la que participaron 46 empresas. El 30,4% de las empresas de la muestra tiene gerente o responsable de RSE. Para el análisis estadístico de los datos se utilizó el software SPSS.

RESULTADOS

Para evaluar la hipótesis 1 se procedió a clasificar las 107 prácticas de RSE incluidas en el cuestionario del IRSE dentro de cada una de las materias fundamentales de la RSE propuestas en la Guía ISO 26.000. Mediante la combinación de los indicadores correspondientes a cada dimensión se construyeron siete escalas, que miden el grado de desarrollo de la RSE en cada una

de las materias fundamentales. También se construyó un índice global de RSE, que combina la totalidad de indicadores (IRSE). Antes de analizar esas variables se procedió a evaluar la validez de las escalas construidas, para lo cual se calculó el Alfa de Cronbach. En la última columna de la tabla 2 puede observarse que en todos los casos este valor superó el valor 0,800, que es el estándar establecido para aceptar la validez de este tipo de escalas. Lo mismo ocurre para la escala total (IRSE), que mide el grado de desarrollo de políticas de RSE en general.

En esa tabla se incluye además el valor medio, el rango y el desvío estándar de cada escala. Allí se puede observar que Gobernanza y Asuntos de Consumidores son las que registran un mayor grado de desarrollo en sus políticas de RSE, mientras que Medioambiente y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad se encuentran en la situación inversa. No obstante ello, las diferencias no son grandes entre materias fundamentales.

Tabla 2. Información estadística sobre las materias fundamentales

	Texto	N°indic	Med	DesvEst	Rango	Alfa Cronbach
GOBER	Gobierno Corporativo	14	5,1	0,96104	4,0	0,822
PLABO	Prácticas Laborales	24	4,9	0,7869	3,5	0,909
PJUOP	Prácticas Justas Operación	23	4,7	0,9545	3,7	0,937
ASCON	Asunto de Consumidores	19	5,4	0,8618	4,1	0,908
COMUN	Comunidad	12	4,4	1,1405	4,2	0,920
MEDIO	Medioambiente	13	4,5	1,3749	4,9	0,889
DDHH	Derechos Humanos	2	4,6	1,1049	5,0	0,893
	IRSE	107	4,8	,84865	3,6	0,930

Para estudiar la relación entre la existencia de un gerente de RSE y el grado de desarrollo de políticas de RSE se aplicó un test de diferencia de medias. Los resultados obtenidos se incluyen en la tabla 3. Allí se presentan los valores medios que registraron las empresas con gerente y las empresas que no lo tienen, el valor F y el nivel de significación obtenidos en el test ANOVA. Al considerar el índice general que resume los 107 indicadores (IRSE) se observa que las empresas que tienen gerente promediaron 5.1 contra el 4.7 que registraron las empresas que no lo tienen. Pese a ello, el valor F y el nivel de significación (0,209) indican que no existe diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos de empresas. Dicho de otra forma, no se registró de modo estadísticamente significativo que las

empresas con gerente de RSE estén más avanzadas en el conjunto de políticas de RSE, que las empresas que no disponen de este tipo de gerentes.

Por otra parte, los resultados registrados a nivel de cada materia fundamental muestran la existencia de diferencias estadísticamente significativas (nivel de confianza superior al 90%) entre empresas con y sin gerente de RSE, solamente en el caso de las materias Gobernanza (0,019) y Derechos Humanos (0,073). En las otras cinco materias las empresas con gerente de RSE califican mejor, pero la diferencia no es estadísticamente significativa. En función de todos esos resultados, se rechaza la hipótesis 1.

Tabla 3. Resultados del test de diferencia de medias entre la existencia de gerente o responsable de RSE y cada una de las escalas utilizadas para medir el grado de desarrollo de políticas de RSE en cada materia fundamental y en general.

		GOBER	PLABO	PJUOP	ASCON	COMUN	MEDIO	DDHH	IRSE
ID1	Aplica	5,6	5,0	4,8	5,6	4,4	4,8	5,7	5,1
	No aplica	4,9	4,8	4,6	5,2	4,0	4,4	5,0	4,7
	F	5,943	,690	,321	1,988	,889	,643	3,022	1,624
	sign	,019	,411	,574	,166	,351	,427	,089	,209

A efectos del análisis de la relación entre gerencia de RSE y uso de los seis instrumentos utilizados al aplicar la RSE, se los divide en dos grupos. El primero incluye los instrumentos más generales, que operan como soporte a la gestión de la RSE en todos los procesos de la empresa: incluir la RSE en la planificación estratégica, contar con código de ética y publicar reportes de sostenibilidad. En el segundo grupo se incluyen dos instrumentos que las empresas usan en el marco de sus actividades de RSE hacia la comunidad (programas de voluntariado corporativo y alianzas intersectoriales).

La información incluida en la tabla 4 permite evaluar las hipótesis 2, 3 y 4. Allí se observa que el 100% de las empresas que tienen gerente o responsable de RSE incluyen la RSE en su planificación estratégica, mientras que entre las empresas que no lo tienen ese porcentaje cae al 88%. Sin embargo, el test de Chi cuadrado no permite concluir que esa diferencia sea estadísticamente significativa, de acuerdo con los estándares comúnmente utilizados: el nivel de significación es de 0,166. Si bien este resultado puede explicarse estadísticamente porque casi todas las empresas incluyen la RSE en su planificación, se concluye en el rechazo de la hipótesis 2. También, en la tabla 4 se registra que el porcentaje de empresas

que cuentan con un código de ética es prácticamente el mismo entre las empresas que tienen gerente de RSE y las que no lo tienen (79% y 81%, respectivamente), razón por la cual se rechaza la hipótesis 3.

Diferente es la situación en el caso de los reportes de sostenibilidad. Éste es el único instrumento en el cual su uso difiere significativamente entre empresas con gerente o responsable de RSE (86%) y las que no lo tienen (38%). En este caso, el nivel de significación es del 0,003. Por lo tanto queda validada la hipótesis 4.

Tabla 4. Relación entre el uso de instrumentos propios de la gestión de la RSE y existencia de gerentes de RSE. Test de diferencia de medias

		Gerente de la RSE		F	sign
		Tiene	No tiene		
Incluye la RSE en la planificación estratégica	Incluye	100%	88%	1,917	0,166
	No incluye	0%	13%		
Código de Ética	Tiene	79%	81%	0,044	0,833
	No tiene	21%	19%		
Reporte de sostenibilidad	Publica	86%	38%	9,073	0,003
	No publica	14%	63%		

En su conjunto, estos resultados sugieren que los gerentes de RSE no parecen desarrollar un rol protagónico en la incorporación de la RSE a la planificación estratégica ni en el uso de códigos de ética. En cambio, sí lo estarían desarrollando respecto de la publicación de reportes de sostenibilidad.

En la Tabla 6 se incluyen los resultados del test de medias aplicado a la relación entre la tenencia de gerente de RSE y la aplicación de los dos instrumentos que las empresas utilizan para dar soporte a su RSE con la comunidad. En ambos casos prácticamente no existe diferencia en su aplicación, entre las empresas que tienen gerente de RSE y las que no lo tienen. En consecuencia, se rechazan las hipótesis 5 y 6. Este resultado sugiere que el liderazgo de las actividades de RSE hacia la comunidad no parece estar concentrado en las gerencias de RSE. En el caso del VC, este resultado podría explicarse por el hecho de algunas empresas radican la gestión de los programas

de voluntariado en el área de RRHH, ya que el VC suele utilizarse también como herramienta de gestión de los recursos humanos (Licandro, Yapor y Correa, 2021). Por otra parte, la falta de diferencia estadísticamente para el caso de las alianzas intersectoriales podría explicarse por el hecho de que casi todas las empresas de la muestra las utilizan.

Tabla 5. Presencia de instrumentos usados para gestionar la RSE según la existencia de gerente de RSE

		Gerente de la RSE			
		Tiene	No tiene	F	sign
Voluntariado Corporativo	Aplica	64%	59%	0,099	0,754
	No aplica	36%	41%		
Alianzas intersectoriales	Tiene	86%	91%	0,242	0,622
	No tiene	14%	9%		

CONCLUSIONES

A pesar de que la creciente incorporación de la RSE ha modificado la estructura organizacional de muchas empresas cuando se crean gerencias de RSE, existe poca investigación sobre el impacto de dicho cambio en el desempeño social de las empresas que lo adoptaron. Esto resulta llamativo, dado el costo que implica mantener estas gerencias, las complejidades que introduce en el funcionamiento de las empresas y las expectativas que genera entre los demás gerentes, empleados y diversos actores externos. Si bien existe profusa investigación sobre la relación entre el liderazgo y la RSE, falta investigación sobre la contribución efectiva de los gerentes de RSE y sobre el rol que desempeñan efectivamente.

En esta investigación se propuso utilizar los datos de un sistema estandarizado de evaluación de la RSE para indagar si la presencia de esos gerentes se asocia con un mayor grado de aplicación de la RSE. Los resultados obtenidos sugieren que la presencia de esos gerentes no parece estar marcando una diferencia importante. Por un lado, no se encontró un mayor desarrollo de políticas de RSE entre las empresas que poseen gerente o responsable de RSE, salvo en dos materias fundamentales. De modo que la presencia de estos gerentes no parece influir en un mejor desempeño en materia de RSE. Por otro lado, se consideraron cinco instrumentos que suelen utilizarse para gestionar la RSE. De

ellos, sólo uno es más utilizado por las empresas que tienen gerente o responsable de la RSE (reportes de sostenibilidad). Esto es poderosamente llamativo ya que, en general, la gestión de estos instrumentos forma parte de las responsabilidades que se asignan a estos gerentes, salvo la gestión de los códigos de ética, que en ocasiones es desempeñada por otras personas.

De ser confirmados por otros estudios, estos resultados sugieren que los gerentes de RSE no estarían desempeñando el rol de liderar en forma transversal la incorporación de la RSE en todos los sectores de sus empresas, ni de dar soporte a la gerencias funcionales para que lo hagan. En ese caso, surgen nuevas preguntas de investigación acerca del rol que están desempeñando efectivamente esos gerentes, del poder real que ejercen y de la efectividad de su trabajo. Además, desde el punto de vista práctico, estos resultados pueden servir a las empresas para evaluar la pertinencia de contar con estas gerencias, la función que les asignan y los factores internos que facilitan o dificultan el desempeño de esa función.

Esta investigación posee al menos cuatro limitaciones. La primera se relaciona con la definición y delimitación del universo de estudio (empresas que se encuentran aplicando procesos de incorporación de la RSE a su gestión), ya que ambas no son precisas. En consecuencia no es posible delimitar con exactitud qué empresas lo integran y cuál es el tamaño de este universo. La segunda limitación radica en que se trabajó con una muestra no probabilística, ya que las empresas no fueron elegidas al azar. Por otra parte, al no estar bien delimitado el universo, resulta imposible extraer muestras probabilísticas. La tercera limitación se debe a que la investigación se aplicó en un solo país, por lo que sus resultados pueden estar sesgados por distintos factores propios de Uruguay. La cuarta es quizá la limitación más importante: el pequeño tamaño de la muestra. Este tamaño explica que, pese a que en casi todas las variables consideradas las empresas que tienen gerente de RSE califican mejor, las hipótesis no pudieron ser validadas porque las diferencias no resultaron significativas. En muestras de mayor tamaño esas mismas diferencias podrían resultar estadísticamente significativas, lo cual habría validado las hipótesis. En consecuencia, los resultados de este trabajo deben considerarse provisorios hasta que otras investigaciones los ratifiquen o contradigan.

No obstante esas limitaciones, esta investigación posee algunas fortalezas que importa señalar. La primera de ellas refiere a las fuentes de información que se utilizan. La mayoría de las investigaciones que miden la aplicación de la RSE

utilizan información recogida mediante encuestas de opinión, en las que se califica esta aplicación (de alta a baja, de buena a mala, etc.). En cambio, esta investigación se basó en indicadores de gestión que miden la existencia de políticas y su grado de aplicación. La segunda fortaleza se relaciona con la forma como se evalúan los indicadores utilizados. En la mayoría de las investigaciones publicadas esa evaluación se basa en elementos subjetivos: la opinión o satisfacción de los empleados, la evaluación de gerentes o el juicio de expertos. En cambio, en esta investigación la medición de los indicadores se realizó en base a información proporcionada por las empresas. La tercera fortaleza radica en el hecho de que esta investigación es fácilmente replicable, ya que consistió en analizar una base de datos ya existente, y que deben existir bases de datos similares en otros países.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achtenhagen, L., Melesko, S. & Ots, M. (2018). Upholding the 4th estate—exploring the corporate governance of the media ownership form of business foundations. *International Journal no Media Management*, 20(2), 129-150. <https://doi.org/10.1080/14241277.2018.1482302>
- Argandoña, A., Fontodrona, J., Pin, J. & Lombardía, P. (2008). *El perfil emergente del directivo de RSC*. Barcelona: IESE Business School. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0756.pdf>.
- Askeroğlu, A. & Bajar, Z. (2014). Contribution of Foundations to Reputation in Corporate Social Responsibility. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 4(5), 718-725. http://www.ijept.eu/index.php/ijept/article/view/Contribution_of_Foundations_to_Reputation_in_Corporate_Social
- Austin, J. E. & Seitanidi, M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41(6), 929-968. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764012454685>
- Bereskin, F. & Hsu, P.H. (2016). Corporate Philanthropy and Innovation: The Case of the pharmaceutical Industry. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 80-87. <https://doi.org/10.1111/jacf.12179>
- Bohem, A. (2002). Corporate Social Responsibility: A Complementary Perspective of Community and Corporate Leaders. *Business and Society Review*, 107(2), 171-194. <https://doi.org/10.1111/1467-8594.00131>
- Bowen, Howard R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row

- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75, 647-663. <http://dx.doi.org/10.1111/puar.12432>
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177%2F000765039903800303>
- Carroll, A. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- Cycyota, C., Ferrante, C. & Schoroeder, J. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteerism: What do the best companies do? *Business Horizons*, 59(1), 321-329. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.004>
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10, 45-50. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(67\)90007-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90007-9)
- Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.
- Dreesbach-Bundy, S. & Scheck, B. (2017). Corporate volunteering: A bibliometric analysis from 1990 to 2015. *Business Ethics: A European Review*, 1-18. <https://doi.org/10.1111/beer.12148>
- Fernandez-Gago, R. & Martínez-Campillo, A. (2008). Naturaleza estratégica de la responsabilidad social. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 2(2), 116-125. <https://doi:10.3232/GCG.200>
- Fitch, G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, 38-46. <https://doi.org/10.2307/257357>
- Frederick, William C., Post, James & Davis, Keith (1992). *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. London: McGraw-Hill.
- Freeman, E. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106. <https://doi.org/10.2307%2F41165018>

- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Godiwalla, Y. (2012). Business Ethics And Social Responsibility Strategies For Foreign Subsidiaries. *Journal of Diversity Management*, 7 (1), 1-10. <https://doi.org/10.19030/jdm.v7i1.6931>
- 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). <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/3894>
- Gracia, G. & Melendez, J. (2019). Retos de la planificación estratégica en la responsabilidad social corporativa: un caso del sector petrolero. *RevistaEspacios*, 40(27), 2-10. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n27/a19v40n27p02.pdf>
- Guarnieri, R. & Kao, T. (2008). Leadership and CSR -a perfect match: how top companies for leaders utilize CSR as a competitive advantage. *People & Strategy*, 31(3), 34-41.
- Herlin, J. & Pedersen, J. (2013). Corporate Foundations Catalysts of NGO-Business Partnerships? *The Journal of Corporate Citizenship*, 50, 58-90. https://www.researchgate.net/publication/263691635_Corporate_Foundations_Catalysts_of_NGO-Business_Partnerships
- Hopkins, M. (1998), *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. Macmillan: London.
- ISO (2011). *Guía de Responsabilidad Social* (ISO 26.0000:2012, IDT). Montevideo: UNIT.
- James, L. (2012). Sustainable Corporate Social Responsibility – An analysis of 50 definitions for a period of 2000-2011. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(10), 169-193. https://www.researchgate.net/publication/270217488_SUSTAINABLE_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY-AN_ANALYSIS_OF_50_DEFINITIONS_FOR_A_PERIOD_OF_2000-2011
- Jiménez Rosero, C. E., Vasco Gualotuña, C. A., Lara Pazos, P. E. & Hugo Cárdena, F. X. (2020). Planeación estratégica en la responsabilidad social. *RECIMUNDO*, 4(2), 116-126. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(2\).mayo.2020.116-126](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(2).mayo.2020.116-126)
- Khoury, G., Rostami, J. & Turnbull, P. L. (1999). *Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action*. Conference Board of Canada: Ottawa.
- Kolk, A. (2004). A decade of sustainability reporting: developments and significance. *Int. J. Environment and Sustainable Development*, 3(1), 51-64. https://pure.uva.nl/ws/files/1932038/25817_55fulltext.pdf

- Lee, D., Yu, G., Sirgy, M., 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: 855-874. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2984-7>
- Licandro, O., Yapor, S. & Correa, P. (2021). Beneficios del voluntariado corporativo para la gestión de los recursos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 227-244. <https://doi.org/10.52080/rvg93.16>
- Licandro, O., Alvarado-Peña, L., Sansores, E. & Navarrete, J. (2019). Responsabilidad Social Empresaria: Hacia la conformación de una tipología de definiciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 281-299. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i85.23843>
- Logsdon, J. & Wood, D. (2005). Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct. *Journal of Business Ethics*, 59, 55-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3411-2>
- Mamic, I. (2005). Managing Global Supply Chain: The Sports Footwear, Apparel and Retail Sectors. *Journal of Business Ethics* 59(1/2), 81-100. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3415-y>
- Maucuer, R. & Renaud, A. (2019). *Business models de l'entreprise et ONG: contributions du portefeuille de partenariats. Management International*, 23(3), 172-185. <https://doi.org/10.7202/1062217ar>
- McWilliams, A., Siegel, D. & Wright, P. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies* 43(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Minciullo, M. & Pedrini, M. (2015). Knowledge Transfer between For-Profit Corporations and Their Corporate Foundations. Which methods are effective? *Nonprofit Management & Leadership*, 25(3) 215-234. <https://doi.org/10.1002/nml.21125>
- Murray, K. & Vogel, C.M. (1997). Using a Hierarchy-of-Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward Firm: Financial versus Nonfinancial Impact. *Journal of Business Research* 38, 141-159. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00061-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00061-6)
- Patiño, L. (2012). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su aplicación en la inclusión y movilidad del capital humano. *Dimensión Empresarial*, 10(2), 86-99. <https://doi.org/10.15665/rde.v10i2.212>
- Pedersen, E.R. (2011). Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and Society Review* 111(2), 137-163. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2006.00265.x>

- Perrini, F. (2005). Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting. *European Management Journal*, 23(6), 611-627. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.008>
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56. https://www.academia.edu/32411512/Estrategia_y_Sociedad_M_Porter_y_M_Kramer_Harvard_B
- Rudnika, A. (2017). Codes of conduct and codes of ethics as tools used to support the idea of Social Responsibility in supply chains. *Research papers of Wroclaw University of Economics*, 464, 91-100. <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2017.464.08>
- Sarmiento del Valle (2010). Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas. *Dimensión Empresarial*, 8(2), 24-37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990453>
- Sekar, S. & Dyaram, L. (2017). What drives employees to participate in corporate volunteering programs? *Social Responsibility Journal*, 13(4), 661-677. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0097>
- Simnet, R., Vanstraelen, A & Chua, W. (2009). Assurance on Sustainability Reports: An International Comparison. *The accounting Review*, 84(3), 937-967. <http://dx.doi.org/10.2308/accr.2009.84.3.937>
- Steiner, G. A. (1971). *Business and society*. New York: Random House.
- Thomsen, S., Poulsen, T., Børsting, C. & Kuhn, J. (2018). Industrial foundations as long-term owners. *Corporate Governance: An International Review*, 26, 180-196. <https://doi.org/10.1111/corg.12236>
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77, 159-172. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>
- Vittel, S., Paolillo, J. & Thomas, J. (2003). The perceived role of Ethics and Social Responsibility: a study of Marketing Professionals. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 63-86. <http://dx.doi.org/10.5840/beq20031315>
- Weaver, G.R., Treviño, L.K. & Cochran, P.L. (1999). Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539-552. <https://doi.org/10.2307/256975>
- Westhues, M. & Einwiller, S. (2006). Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 144-153. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550019>