

## Relación entre el género del director ejecutivo y la aplicación de la responsabilidad social empresarial

Oscar D. Licandro\*

Investigador, Cátedra de Responsabilidad Social de las Organizaciones, Universidad CLAEH, Montevideo, Uruguay.  
[olicandro@claeht.edu.uy](mailto:olicandro@claeht.edu.uy)

Patricia Correa

Investigadora y Profesora, Departamento de Administración y Finanzas, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, Uruguay.  
[macorrea@ucu.edu.uy](mailto:macorrea@ucu.edu.uy)

### Resumen

En este documento se aborda el problema de la posible influencia del género del director ejecutivo sobre la incorporación de la responsabilidad social empresarial. El objetivo fue estudiar si existe relación entre estas variables. Se utilizó una metodología de tipo cuantitativo, aplicada a una base de datos con información sobre el uso de prácticas generales de gestión. Se trata de una base de 107 prácticas específicas de la responsabilidad social empresarial. Para estudiar la relación entre el género del director ejecutivo y estas variables se utilizaron las pruebas estadísticas chi cuadrado y diferencia de medias. Se encontró que, en general, el género del director ejecutivo no influye en la aplicación de la responsabilidad social empresarial, a excepción de algunas acciones de esta última de carácter filantrópico y del uso del voluntariado corporativo.

**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial; sostenibilidad; género; director ejecutivo; consejo de administración.

### Relationship between CEO gender and the application of corporate social responsibility

#### Abstract

This document addresses the problem of the possible influence of the CEO gender on the incorporation of corporate social responsibility. The objective was to study whether there is a relationship between these variables. A quantitative methodology was used, applied to a database with information on the use of general management practices. It is a database of 107 practices specific to corporate social responsibility. To study the relationship between the CEO gender and these variables, the statistical tests of chi-square and difference of means were used. It was found that, in general, the CEO gender does not influence the application of corporate social responsibility, with the exception of some social responsibility actions of a philanthropic nature and the use of corporate volunteering.

**Keywords:** corporate social responsibility; sustainability; gender; CEO; corporate board.

### Relação entre o gênero do diretor executivo e a aplicação da responsabilidade social corporativa

#### Resumo

Este documento aborda o problema da possível influência do gênero do diretor executivo na incorporação da responsabilidade social corporativa. O objetivo foi estudar se existe relação entre essas variáveis. Foi utilizada uma metodologia quantitativa aplicada a um banco de dados com informações sobre a utilização de práticas gerais de gestão, das quais resultaram 107 práticas específicas de responsabilidade social corporativa. Para estudar a relação entre o gênero do diretor executivo e essas variáveis, foram utilizados os testes estatísticos qui-quadrado e diferença de médias. Constatou-se que, em geral, o gênero do diretor executivo não influencia a aplicação da responsabilidade social empresarial, com exceção de algumas ações filantrópicas e do uso do voluntariado empresarial.

**Palavras-chave:** responsabilidade social empresarial; sustentabilidade; gênero; diretor executivo; conselho administrativo.

\* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M14.

Cómo citar: Licandro, O. D. y Correa, P. Relación entre el género del director ejecutivo y la aplicación de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 264-278. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.4996>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.4996>

Recibido: 04-08-2021  
 Aceptado: 21-04-2022  
 Publicado: 01-09-2022

## 1. Introducción

En las últimas dos décadas se ha registrado una creciente participación de las mujeres en consejos de administración, directorios o juntas directivas, y cargos gerenciales de las empresas. En general, este fenómeno resulta de cambios culturales y sociales relacionados con el rol de la mujer, pero también de elementos específicos del mundo corporativo, como las exigencias legales en algunos países para las empresas que cotizan en bolsa, la identificación de múltiples beneficios que produce la diversidad de género para el funcionamiento de los equipos directivos, las estrategias de marketing orientadas a adecuar la imagen de las empresas a las exigencias de las sociedades modernas respecto de la equidad de género, etc. Los académicos han estudiado el impacto positivo de este fenómeno sobre el desempeño financiero de las empresas, su sostenibilidad o la gestión de recursos humanos.

En particular, se han publicado numerosas investigaciones que encontraron correlación entre la participación de la mujer en los consejos de administración y las prácticas filantrópicas, el compromiso ambiental, la transparencia, el desarrollo sostenible y, en forma más amplia, la aplicación de la responsabilidad social empresarial (RSE). De estos trabajos se ha inferido que las mujeres poseen características específicas que las convierten en mejores líderes para gestionar empresas socialmente responsables. Sin embargo, son pocas las investigaciones sobre la relación entre el género del director ejecutivo (*chief executive officer* [CEO], por sus siglas en inglés) y la RSE. A diferencia de lo que ha ocurrido con la amplia variedad de estudios sobre la relación entre la composición de género de los directorios y la aplicación de la RSE, estas investigaciones han obtenido resultados contradictorios. Por lo tanto, la relación entre el género del CEO y la aplicación de la RSE es un campo de investigación sobre el que hay mucho por explorar.

En este documento se presentan los resultados de una investigación que tuvo como objetivo estudiar la existencia de asociación estadística entre el género del CEO y la aplicación de la RSE. Se utilizó la información de la base de datos de un sistema de autoevaluación de la RSE que se implementa en Uruguay, en el que se incluye información sobre un amplio espectro de indicadores de aplicación de la RSE. Se encontró que el género del CEO no correlaciona con la aplicación de la RSE en los múltiples aspectos considerados, con la única excepción de algunas acciones de RSE dirigidas a la comunidad y la aplicación del voluntariado corporativo (VC). Por lo tanto, los resultados obtenidos cuestionan la pertinencia de extrapolar las relaciones encontradas entre la composición de género de los consejos de administración y la aplicación de la RSE a la relación entre esta y el género en otras posiciones de liderazgo.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Relación entre género y RSE

La participación de la mujer en el sector empresarial se ha incrementado en las últimas dos décadas a nivel mundial, y este crecimiento se ha constatado en empleos profesionales y cargos directivos de nivel medio y superior. Diversos autores proponen que existe una mayor predisposición de las mujeres hacia los temas sociales y ambientales, y en particular hacia la aplicación de la RSE (Nielsen y Huse, 2010; Boulouta, 2013; Rand, Brescoll, Everett, Capraro y Barcelo, 2016). Así, por ejemplo, Nielsen y Huse (2010) afirman que las mujeres tienen una mayor sensibilidad hacia los temas sociales; Boulouta (2013) refiere que las mujeres poseen algunos rasgos que son sinérgicos con la aplicación de la RSE, como empatía, cuidado y preocupación por los temas sociales, y Rand et al. (2016) proponen que las mujeres están más interesadas en fomentar comportamientos sociales, como ayudar y cuidar a otras personas.

Se ha señalado además que las mujeres están más preocupadas por la naturaleza y los temas ambientales (Lv y Deng, 2019; Ahmad et al., 2021) y que son agentes de gestión de los recursos naturales (Galbreath, 2019). Por otra parte, se sostiene que las mujeres que integran consejos de administración, por tener experiencias fuera del ámbito empresarial, pueden aportar una perspectiva diferente a la de los hombres, en particular sobre los temas sociales, porque muchas de ellas destacan por involucrarse en los problemas de sus comunidades (Hillman, Cannella y Harris, 2002).

Desde el punto de vista teórico, la argumentación de los distintos autores para explicar la mayor predisposición de las líderes empresariales mujeres hacia la RSE se apoya mayoritariamente en la teoría del rol social formulada por Eagly (1987) y desarrollada luego por Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen (2003). Esta teoría es una de las más relevantes en el análisis del liderazgo femenino (Herrera-Madueño, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016). La teoría del rol social propone que mujeres y hombres actúan sobre la base de estereotipos y creencias relacionadas con el rol social que ocupan. Basado en un metaanálisis de los roles sociales como determinantes de diferencias entre los roles de hombres y mujeres, Eagly (1987) argumenta que estas diferencias exponen a las personas de ambos sexos a expectativas de roles que son sistemáticamente distintos y, en consecuencia, determinan comportamientos de rol diferentes (Doherty, 1989).

Según Eagly et al. (2003), estos roles de género están arraigados en la visión que la sociedad tiene sobre la división del trabajo entre hombres y mujeres. Para Herrera-Madueño et al. (2016), esta teoría sostiene que, mientras comportamientos como el desarrollo de la

autoridad, el control y la orientación a los resultados son propios del sexo masculino, los comportamientos de tipo prosocial funcionales a la RSE, como la cooperación, la dependencia interpersonal y la protección, son propios del sexo femenino. [Boulouta \(2013\)](#) señala que la teoría del rol social puede resumirse en que, mientras los hombres son más agentes, las mujeres son más comunitarias. [Yarram y Adapa \(2021\)](#) proponen que, debido a que para avanzar en su carrera profesional las mujeres deben enfrentar la discriminación y los estereotipos sociales (aparición física, ropa que visten, etc.), ellas están más orientadas a la igualdad en el trato, las relaciones basadas en la justicia y la apertura a la amplia gama de *stakeholders* que tienen las empresas, razón por la cual estos autores creen que las líderes mujeres tienden a centrarse más en la RSE que sus colegas masculinos. [Shimanoff \(2009\)](#) afirma que el rol social determinado por el género condiciona las actitudes y comportamientos relacionados con los temas sociales y ambientales.

Diversas publicaciones científicas han abordado esta temática. [Elkington \(2006\)](#) y [Jamali, Safieddine y Rabbat \(2008\)](#) analizan distintos aspectos de los consejos de administración, pues son los tomadores de decisión para el cumplimiento de las prácticas de RSE. Ambos trabajos concluyen que estos consejos juegan un rol estratégico en la promoción de la RSE en empresas cotizadas. Se ha encontrado que las empresas con mayor porcentaje de mujeres en sus directorios realizan más donaciones caritativas ([Wang y Coffey, 1992](#); [Williams, 2003](#)). [Bear, Rahman y Post \(2010\)](#) demostraron que el número de mujeres en la junta directiva se asocia con una mayor fortaleza de la RSE en relación con el gobierno corporativo, la comunidad, la relación con los empleados, el producto y el medioambiente. De igual forma, [Bernardi y Threadgill \(2010\)](#) demostraron que el número de mujeres directoras tiene asociación positiva con algunos aspectos de la RSE: las donaciones, la participación en la comunidad y los beneficios de los empleados. También se han encontrado diferencias en la calidad ética de las decisiones tomadas por ejecutivos mujeres y ejecutivos hombres ([Akaah, 1989](#)), así como diferencias en materia de actitud respecto de la transparencia y la rendición de cuentas. Así, por ejemplo, [Ben-Amar, Chang y McKenny \(2017\)](#) demostraron que la probabilidad de difusión voluntaria de información acerca del impacto de la actividad empresarial sobre el cambio climático aumenta con el porcentaje de mujeres que integran los directorios.

También, [Furlotti, Mazza, Tibletti y Triani \(2019\)](#) encontraron asociación positiva entre la presencia de mujeres en la presidencia de consejos de administración y la implementación de actividades de divulgación de políticas de género. En América Latina, la escasa investigación sobre este tema ha dado resultados contradictorios. Un estudio realizado sobre empresas de México y Colombia que cotizan en bolsa demostró la existencia de correlación positiva entre la composición

de género en los directorios y la RSE: a mayor número de mujeres corresponde mejor desempeño social y ambiental, pero la correlación resultó negativa cuando se comparó la RSE con el género del presidente del consejo de administración ([Reyes-Bastidas, Briano y Saavedra, 2020](#)). Un análisis comparativo similar, realizado sobre empresas de Colombia y Chile, encontró correlación negativa entre ambas variables (composición de género del consejo de administración y género del presidente) y la RSE ([Reyes-Bastidas y Briano, 2018](#)).

En comparación con las investigaciones publicadas sobre la composición de género de los directorios, son menos los estudios que aportan información sobre la participación de la mujer en el rol de CEO. La mayoría de esos estudios se centran sobre todo en analizar el impacto sobre las dimensiones financieras de la organización y pocos son los trabajos sobre la relación entre la participación de la mujer como CEO y el desempeño no financiero de las empresas, en particular, la aplicación de prácticas de RSE ([Rao y Tilt, 2016](#)). En cuanto a esta relación se ha encontrado que en las empresas lideradas por un CEO mujer hay un mayor desarrollo de proyectos sustentables, ya que las mujeres tienden más a financiar becas y programas sociales ([Bauer, Guenster y Otten, 2004](#)). También se ha encontrado que los CEO mujeres dan mayor prioridad a la RSE, debido a que tienen una mayor preferencia por el altruismo que por la aversión al riesgo ([Zou, Wu, Zhu y Yang, 2018](#)). Por su parte, [Huang \(2013\)](#) demostró que los CEO mujeres influyen más que los hombres en el desempeño de las empresas en materia de RSE. [Manner \(2010\)](#) encontró una relación similar, pero relativiza la solidez de este resultado debido a que en su muestra de CEO incluyó un porcentaje muy pequeño de mujeres.

Sin embargo, otros estudios contradicen estos resultados. Se ha demostrado que cuando el CEO es mujer: 1) existe correlación negativa entre el género del CEO y el desempeño social y ambiental ([Reyes-Bastidas y Briano, 2018](#)); 2) las empresas no muestran una atención significativa a los problemas de género ([Furlotti et al., 2019](#)). [Herrera-Madueño et al., \(2016\)](#) no pudieron validar la hipótesis de que el género del propietario o CEO de una pyme correlacione con el nivel de desarrollo de prácticas de RSE. Por su parte, [Malik, Wang, Akram, Ikram y Ali \(2020\)](#) encontraron que la correlación entre género y divulgación de la RSE es estadísticamente insignificante.

En función de la tendencia mayoritaria encontrada en la literatura académica sobre la asociación o correlación entre la composición de género de los consejos de administración y la aplicación de la RSE, así como la escasa literatura que demostró el mismo tipo de relación para el caso del CEO, en este trabajo se considera la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: La aplicación de políticas de RSE correlaciona con el género del CEO.

## 2.2 Marco conceptual sobre la RSE

En la literatura conviven diferentes formas de interpretar el concepto de RSE, tal como lo han documentado trabajos publicados a lo largo de los últimos veinte años [Carroll, 1999; Garriga y Melé, 2004; Dahlsrud, 2008; James, 2012; Tripathi y Bains, 2013; Licandro, Alvarado-Peña, Sansores y Navarrete, 2019]. En ese sentido, resulta bastante significativo lo que afirmaron Garriga y Melé (2004), para quienes el campo de investigación sobre la RSE reúne teorías y enfoques complejos, poco claros y controvertidos. A pesar de ello, es posible observar en múltiples publicaciones que sus autores no definen en forma explícita el concepto de RSE en que basan su investigación, al tiempo que utilizan, en forma combinada, caracterizaciones de la RSE que pertenecen a diferentes formas de definirla. Este problema se complejiza por el hecho de que algunos autores utilizan otros términos como sinónimos de RSE, o los utilizan sin diferenciarlos claramente de la RSE. Es el caso de ciudadanía corporativa (*corporate citizenship*), ética en los negocios (*business ethics*), gestión de stakeholders (*stakeholder management*) y, en los últimos años, la sustentabilidad (*sustainability*) [Carroll, 2015]. Esta falta de rigor teórico, presente en buena parte de las publicaciones sobre RSE, tiene como consecuencia más inmediata la imposibilidad de comparar resultados de investigaciones basadas en diferentes conceptualizaciones de la RSE. Además, esas publicaciones pueden inducir a error a los directivos que tomen decisiones a partir de sus conclusiones. Esta es la razón por la cual se explicita el concepto de RSE en que se basa este trabajo.

Aquí se interpreta la RSE en línea con la definición establecida en la Guía ISO 26000: "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). Esta definición recoge una tradición teórica que se encuentra presente de manera temprana en la literatura sobre RSE. En un principio, dentro de esta tradición se asoció este concepto con la responsabilidad de la empresa ante los impactos de su actividad sobre la sociedad en general [Davis y Blomstrom, 1966; Fitch, 1976]. Frederick, Post y Davis (1992) fueron un poco más específicos al afirmar que la RSE consiste en hacerse responsable de las acciones de las empresas en su comunidad y su entorno.

Más adelante, como consecuencia de la amplia aceptación que tuvo en el mundo académico la teoría de los stakeholders (Freeman, 1983), el concepto de RSE pasó a incluir los impactos de la empresa sobre todos sus stakeholders y el medioambiente. Por ejemplo, Reder (1994) incluyó los impactos sobre la fuerza de trabajo, en tanto que Wymer y Rundle-thiele (2017) propusieron que la RSE consiste en asumir la responsabilidad del impacto de las actividades empresariales sobre accionistas,

empleados, proveedores, clientes, comunidades y medioambiente. Carroll (2015) sugirió que la RSE consiste en, por un lado, *proteger* a la sociedad de los impactos negativos de la operación de la empresa y, por otro, contribuir a *mejorar* las condiciones de la sociedad, mediante impactos positivos deliberadamente buscados. La definición de RSE incluida en la Guía ISO 26000 establece que la gestión de los impactos de la operación (producción, compra, venta, contratación, etc.) es el núcleo central del concepto de RSE. Esta guía, en su glosario, define el concepto de *impacto de una organización* como todo "cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medioambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización" (ISO, 2011, p. 17).

En función de todo lo anterior, en este trabajo se define la RSE como la gestión voluntaria de los impactos de la operación de las empresas sobre sus stakeholders, la sociedad y el medioambiente, con el objetivo de minimizar los impactos negativos y de generar impactos positivos. Esto quiere decir que la incorporación de la RSE implica contar con prácticas específicas relacionadas con la gestión de esas externalidades. El universo de esas prácticas es tan amplio como el de las eventuales externalidades que pueden generar las empresas sobre todos sus stakeholders y el medioambiente. Por esa razón, los académicos han tenido que seleccionar las prácticas que van a considerar en sus investigaciones. En este trabajo se consideran prácticas orientadas a gestionar responsablemente diversos impactos de la operación de la empresa sobre siete stakeholders (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, competidores, comunidad y estado) y sobre el medioambiente. Bajo este enfoque, el problema que se investiga en este trabajo requiere analizar la relación entre el género del CEO y la aplicación de prácticas empresariales de RSE orientadas a prever y minimizar impactos negativos, así como a generar impactos positivos sobre los stakeholders y el medioambiente.

La Guía ISO 26000 propone un amplio espectro de temas y sugiere prácticas específicas para la gestión socialmente responsable de los impactos en esos temas. En esta guía esos temas y prácticas se organizan en siete áreas temáticas, que allí se denominan materias fundamentales. En línea con este enfoque, algunos académicos organizan las baterías de indicadores que utilizan para medir la RSE según áreas temáticas, por ejemplo, prácticas laborales, derechos humanos, producción, responsabilidad medioambiental, etc. Pero otros autores prefieren organizarlas en función de los stakeholders hacia los cuales están dirigidas. En este documento se utiliza una base de datos que incluye 107 prácticas de RSE organizadas en función de siete stakeholders (trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, competidores, estado y comunidad), así como el medioambiente.

### 2.3 Gestión de la RSE

La gestión de la RSE implica identificar y modificar prácticas anteriores (políticas, decisiones, acciones) que generan impactos negativos sobre los *stakeholders* y el medioambiente. Algunas de esas modificaciones son fáciles de hacer y levantan menos resistencias, pero otras son muy complejas y requieren gestionar complicados procesos de cambio cultural. Por esta razón, la incorporación de la RSE requiere liderazgo, compromiso de la alta dirección e incluir los objetivos de RSE en la estrategia de la empresa. El problema que se aborda en este trabajo implica analizar si la aplicación de estos cambios en la gestión y en la estructura depende del género del CEO.

#### 2.3.1 Incorporar los temas de RSE en la agenda de la alta dirección

Guarneri y Kao (2008) destacan la importancia de los líderes para la RSE, ya que son ellos quienes tienen la iniciativa de la RSE, viven sus valores y comunican su importancia. La RSE requiere líderes que tengan la actitud de responder a los desafíos del entorno social (Murray y Vogel, 1997), facilitar los cambios y aportar los recursos que se necesitan para implementarla (Bohem, 2002), diseñar, monitorear y liderar estrategias adecuadas (Sarmiento del Valle, 2010) y, en particular, comprometerse con institucionalizar la ética en la gestión (Lee, Yu, Sirgy y Singhapakdi y Lucianetti, 2018). Dado que la RSE involucra todas las funciones de la empresa, se infiere que su aplicación depende del liderazgo e involucramiento de todas las gerencias altas y medias. Por lo tanto, la inclusión de los temas de RSE en la agenda de los integrantes de la alta dirección parece ser una condición necesaria para la aplicación de las políticas de RSE en todas las áreas de la empresa. Por lo tanto, en el marco del tema objeto de este documento, es de esperar que las empresas cuyo CEO es mujer tengan una mayor predisposición a incorporar la RSE en la agenda del equipo gerencial. En consecuencia, se evalúa la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La incorporación de la RSE en la agenda del equipo gerencial se asocia con el género del CEO.

#### 2.3.2 Creación de una gerencia de RSE

La necesidad de un liderazgo encargado de impulsar transversalmente la RSE dentro de las empresas y de gestionar aspectos específicos de la RSE difíciles de radicar en las áreas funcionales clásicas —como publicar reportes de sustentabilidad, coordinar con actores de la comunidad, gestionar programas de VC, etc.— ha llevado a muchas empresas a crear gerencias de RSE. No obstante, es escasa la investigación sobre este tipo de gerencias. Algunos autores insisten en señalar su rol transversal. En ese sentido, Argandoña, Fontodrona, Pin y Lombardía

(2008) afirman que, con independencia del nombre que se asigne a esta función, ella “se enfrenta sin dudas a la ardua tarea de introducir este criterio en la gestión diaria de la empresa” (p. 3). Se espera de estas gerencias que tomen la iniciativa de la RSE y que comuniquen su importancia (Guarneri y Kao, 2008), que promuevan la incorporación de principios de RSE en la visión y la gestión de las empresas (Pedersen, 2011), que aporten una visión más efectiva de la RSE (Weaver, Treviño y Cochran 1999) y que actúen como agentes internos de cambio para la implementación exitosa de las iniciativas de RSE (Mamic, 2005). En función del objetivo de este trabajo se somete a consideración la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: La creación de gerencias de RSE se asocia con el género del CEO.

#### 2.4 Incorporación de la RSE a la planificación estratégica

La inclusión de objetivos de RSE en la planificación estratégica es un factor imprescindible para su incorporación efectiva en todas las áreas de la operación. Esto es así porque la aplicación de la RSE implica perseguir objetivos estratégicos (Fernandez-Gago y Martínez-Campillo, 2008), esta no puede dejarse al azar y requiere de una gestión estratégica (Sarmiento del Valle, 2010); además, porque su planificación estratégica contribuye a la gestión eficiente de los programas de RSE (Gracia y Melendez, 2019). Pese a ello, 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). En línea con el objetivo general de este trabajo, se somete a evaluación la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: La incorporación de la RSE a la planificación estratégica se asocia con el género del CEO.

Por otra parte, la incorporación de la RSE requiere el uso de algunos instrumentos que brindan soporte a la gestión de temas transversales, como códigos de ética, reportes de sostenibilidad, etc., y a determinadas prácticas de RSE, como programas de VC. El problema que se aborda en este trabajo requiere analizar si el uso de esos instrumentos depende del género del CEO.

#### 2.5 Códigos de ética

La relación entre ética y RSE está presente en buena parte de la tradición teórica sobre la RSE (Davis, 1967; Epstein, 1987; Carroll, 1991; Joyner y Payne, 2002; ISO, 2011). Dado que el código de ética es una de las principales herramientas que tienen las empresas para aplicar orientaciones éticas, diversos autores han abordado la relación entre RSE y códigos de ética (Logsdon y Wood, 2005; Valentine y Fleischman, 2008; Rudnika, 2017). En

La Guía ISO 26000 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). El código de ética influye en la percepción de los problemas éticos que involucra la RSE (Lee et al., 2018), sirve para explicitar los valores corporativos que orientan el comportamiento socialmente responsable (Logsdon y Wood, 2005) y se puede utilizar para implementar principios y reglas de RSE en la cadena de valor (Rudnika, 2017). Para el caso de la relación entre el género del CEO y la ética en la empresa, se ha demostrado que: 1) en general las mujeres son más éticas que los hombres (Lamsa, Vehkaperä, Puttonen y Pesonen, 2007); 2) la presencia de CEO mujeres mejora la integridad de los informes contables (Ho, Li, Tan y Zhang, 2015) y 3) que los CEO mujeres tienen mayor sensibilidad frente a los temas éticos y de deshonestidad en la empresa (Simga-Mugam, Daly, Onkal y Kavut, 2005). En función del objetivo de este trabajo, se someterá a evaluación la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: El uso de códigos de ética se asocia con el género del CEO.

## 2.6 Reportes de sostenibilidad

Los reportes sociales o de sostenibilidad comenzaron a publicarse a fines de la década de 1980. A principios de la década del 2000, el número de reportes publicados había aumentado sustancialmente (Kolk, 2004), en tanto que su estudio se había convertido en un campo de investigación de creciente relevancia (Isenmann, Bey y Welter, 2007). Se han realizado en muchos países investigaciones de tipo descriptivo sobre el uso de estos reportes (Gallego, 2006; Furlotti et al., 2019; Clemente, Ribeiro, de Paula y Mendonca, 2019; Berniak-Woźny y Kawasek, 2020), lo que atestigua su extenso uso. Además, se ha investigado sobre aspectos específicos de su aplicación, como son el problema de la verificación de la información incluida en estos documentos (Manetti y Becati, 2009), los motivos por los cuales las empresas los publican (Delfgaauw, 2000), las herramientas y métricas que se utilizan para su elaboración (Isenmann et al., 2007), el rol de los *stakeholders* en su elaboración y comunicación (Fernandez-Feijoo, Romero y Ruiz, 2014) y el grado de cumplimiento de estándares (Marinescu, 2020).

Sin embargo, poco se ha investigado sobre la relación entre el perfil de los CEO y la publicación de reportes. Si bien hay investigaciones sobre esa relación para el caso de la compensación económica del CEO (Al-Shaer y Zaman, 2019), no se encontraron trabajos que consideren su género. Solo fueron halladas publicaciones que estudian la relación entre el género del CEO con algunos temas incluidos en este tipo de reportes: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Rosati y Faria, 2019) o temas de equidad de género (Furlotti et al., 2019). Akaah (1989)

encontró actitudes diferentes entre ejecutivos mujeres y hombres en relación con la transparencia y la rendición de cuentas, pero su artículo no considera la publicación de reportes de sostenibilidad.

Pese a esta falta de antecedentes bibliográficos, en este trabajo se someterá a evaluación la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6: La publicación de reportes sociales o de sostenibilidad se asocia con el género del CEO.

## 2.7 Voluntariado corporativo

Además de ser en sí misma una herramienta de RSE utilizada para generar impactos positivos en la comunidad y los empleados, se ha demostrado que el VC es también una herramienta que contribuye a la aceptación interna de las políticas de RSE (Licandro, Paço y Yapó, 2018). El VC sirve para generar una predisposición positiva de los empleados hacia esas políticas (Cycyota, Ferrante y Schoroder, 2016), ayuda a generar una mayor adhesión y compromiso de los empleados con las prácticas de RSE dirigidas hacia los demás *stakeholders* y el medioambiente (Sekar y Dyaram, 2017), puede desempeñar un importante rol en la creación de una cultura organizacional congruente con la RSE (Cycyota et al., 2016) y en la vivencia de valores congruentes con ella (Bauman y Skitka, 2012). Además, se ha demostrado que el VC contribuye a la adopción interna de estándares éticos que van más allá del cumplimiento legal (*compliance*), lo que resulta fundamental para la implantación de modelos de gobernanza consistentes con la RSE (Houghton, Gabel y Williams, 2009). No obstante lo anterior, no se encontraron investigaciones que relacionen la aplicación del VC con el género del CEO. En este documento se somete a evaluación la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: La implementación de programas de VC se asocia con el género del CEO.

## 3. Metodología

### 3.1 Universo, muestra y fuente de información

El universo de estudio está constituido por las empresas que en Uruguay están incorporando la RSE a su gestión. La muestra está constituida por las empresas que participaron en las ediciones 15 (año 2017), 16 (año 2018) y 17 (año 2019) del *Sistema de Indicadores sobre RSE* (IRSE), que gestiona en Uruguay la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE). En el caso de las empresas que participaron en más de una edición, se tomó la información de la última edición. La muestra quedó constituida por 67 empresas. Dado que la muestra no fue seleccionada mediante procedimientos estadísticos, se trata de una muestra no probabilística. La fuente de información es la base de datos que

incluye la información aportada por esas empresas. El IRSE es una herramienta de autoevaluación de la RSE que se basa en la aplicación de un cuestionario autoadministrado, en el que se incluye: 1) información sobre el perfil de las empresas; 2) información sobre las variables incluidas en las hipótesis 2, 3, 4, 5, 6 y 7 (tabla 1) y 3) 107 indicadores que miden el grado en que las empresas incorporan políticas para gestionar 107 prácticas de RSE dirigidas a siete *stakeholders* (accionistas, empleados, proveedores, competidores, clientes, estado y comunidad) y el medioambiente. En el anexo se incluye la batería completa de indicadores.

**Tabla 1.** Operacionalización de las variables.

Variable	Indicadores incluidos en el formulario del IRSE	Escala de medición
Género del CEO	Género del CEO	1 = Hombre 2 = Mujer
Aplicación de políticas de RSE	Índice construido mediante la agregación de los 107 indicadores incluidos en el IRSE	1 = Sí 2 = No
Incorporación de la RSE en la agenda del equipo gerencial	¿Su empresa involucra al equipo gerencial en los temas de RSE?	1 = Sí, 2 = No
Creación de gerencias de RSE	¿Su empresa tiene una persona dedicada exclusivamente a la gestión de la RSE?	1 = Sí, 2 = No
Incorporación de la RSE a la planificación estratégica	¿Su empresa incluye la RSE en su planificación estratégica?	1 = Sí, 2 = No
Uso de códigos de ética	¿Su empresa tiene código de ética o de conducta?	1 = Sí, 2 = No
Publicación de reportes sociales o de sostenibilidad	¿Su empresa elabora un reporte social o memoria social (anual o bianual)?	1 = Sí, 2 = No
Implementación de programas de VC	¿Su empresa promueve y aplica el voluntariado de sus empleados?	1 = Sí, 2 = No

Fuente: elaboración propia.

### 3.2 Variable dependiente

Respecto al género del CEO, y dado que el IRSE no lo releva, se procedió a obtener esa información mediante diversas fuentes: páginas web, bases de datos de la asociación que gestiona el IRSE y comunicación con las empresas. En la tabla 1 se explicita la operacionalización de esta variable. En el 79% de las empresas, el CEO es un hombre, en el 16% es una mujer y en el 5% no se pudo identificar su género.

### 3.3 Variables independientes

La variable *desarrollo de políticas de RSE* fue operacionalizada mediante los 107 indicadores incluidos en el IRSE (ver tabla 1). Estos indicadores se midieron mediante

una escala ordinal con soporte semántico de seis valores. Cada uno de estos valores representa diferentes situaciones, que van desde no hacer nada hasta tener políticas integradas a la estrategia. Por lo tanto, cuanto mayor es el valor con que se autocalifica cada empresa en un indicador, más avanzada se encuentra en la aplicación de políticas de RSE referidas a ese tema específico. En la tabla 2 se transcribe el soporte semántico de cada uno de los valores de la escala.

Las seis variables independientes sobre la gestión de la RSE incluidas en las hipótesis de la 2 a la 7 fueron operacionalizadas mediante los indicadores que figuran en la segunda columna de la tabla 1, y se midieron con una escala nominal bivariada que se detalla en la tercera columna de esta tabla.

**Tabla 2.** Soporte semántico de la escala utilizada para medir la gestión.

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 alinear las ACCIONES, para que sean consistentes con ella.
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: elaboración propia.

## 4. Resultados

El cuestionario del IRSE organiza las 107 prácticas de RSE en ocho categorías, cada una de las cuales reúne las prácticas dirigidas a un grupo específico de *stakeholders* y al medioambiente: accionistas (14), trabajadores (27), proveedores (11), clientes (18), competidores (4), comunidad (11), Estado (4) y medioambiente (18). En primer lugar, se evaluó si las baterías de indicadores sobre RSE dirigidas a cada *stakeholder* tienen la validez adecuada para constituir índices. Para ello se calculó el alfa de Cronbach. En la tabla 3 puede observarse que en seis de los ocho casos ese valor supera ampliamente el mínimo aceptable (0,800) y en los otros dos casos (competidores y estado) el alfa de Cronbach está apenas por debajo de ese mínimo. También se demuestra la validez de un índice global de RSE construido con base en la combinación de los 107 indicadores (alfa de Cronbach igual a 0,955). En la tabla 3 se incluye el valor medio de cada índice. Allí se observa que las políticas específicas de RSE están más desarrolladas en el caso de los clientes (5,3), los accionistas (5,1) y el Estado (4,9). En el otro extremo, el menor desarrollo relativo se registra en las políticas de RSE dirigidas a la comunidad (4,0) y al medioambiente (4,2). También se observa que en los índices con menor valor medio se registra una mayor dispersión de los puntajes y que lo inverso ocurre en los índices de mayor

valor medio. Es decir, en el primer grupo de índices el desempeño de las empresas es más homogéneo que en el segundo. Destaca el hecho de que las áreas temáticas en las que el desarrollo de la RSE es menor, y en las que el desempeño de las empresas es más heterogéneo, son las áreas en las que más se ha investigado sobre la relación entre composición de género de los consejos de administración y RSE: la RSE hacia la comunidad y la RSE hacia el medioambiente.

Para estudiar la relación estadística entre la aplicación de la RSE y el género del CEO de cada empresa, se utilizó la prueba de diferencia de medias, cuyos resultados se incluyen en la [tabla 4](#). Allí se observa que en algunos índices las empresas lideradas por mujeres califican mejor que las empresas lideradas por hombres, pero en ninguno de los casos esa diferencia resultó estadísticamente significativa (nivel de significación menor o igual a 0,05). Solo si se acepta un nivel de significación algo superior a los estándares tradicionales, se podría concluir que se registra una diferencia significativa en el caso de las prácticas de RSE dirigidas a la comunidad (nivel de significación menor o igual a 0,115). Además, esa correlación ocurre en el área temática en la que las empresas tienen menos desarrollada su RSE y en la que el comportamiento de las empresas es más heterogéneo. Estos resultados rechazan la hipótesis 1. Por lo tanto, los resultados de esta investigación contradicen la tendencia observada en la mayoría de las investigaciones que relacionan la composición de género de los consejos directivos y la aplicación de la RSE.

**Tabla 3.** Índices que miden la RSE hacia los distintos *stakeholders* y el medioambiente.

	Media	Desv. est.	Alfa Cronbach
IRSEACC	5,1	1,061	0,971
IRSETRAB	4,7	1,015	0,942
IRSEPROV	4,6	1,110	0,915
IRSECLIE	5,3	1,099	0,920
IRSECOMP	4,8	1,227	0,721
IRSECOMUN	4,0	1,259	0,915
IRSEEST	4,9	1,126	0,778
IRSEMED	4,2	1,471	0,948
IRSE	4,7	1,010	0,955

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.** Prueba de diferencia de medias que evalúa la existencia de relación entre los índices que miden la RSE y el género del CEO.

	Hombres	Mujeres	F	Sig.
IRSEACC	5,1	5,3	,285	,595
IRSETRAB	4,7	4,9	,314	,577
IRSEPROV	4,6	4,5	,009	,926
IRSECLIE	5,3	5,2	,028	,868
IRSECOMP	4,9	4,5	,870	,355
IRSECOMUN	3,9	4,6	2,554	,115
IRSEEST	4,9	5,4	1,475	,229
IRSEMED	4,2	4,3	,074	,787
IRSE	4,7	4,8	,084	,773

Fuente: elaboración propia.

Para evaluar las restantes hipótesis se aplicó la prueba chi cuadrado a la relación entre la variable nominal género del CEO y cada uno de los indicadores relacionados con aspectos transversales de la gestión de la RSE (ver [tabla 5](#)). En cuatro de los seis indicadores, se encontró que las empresas lideradas por mujeres superan a las lideradas por hombres: tener gerencia de RSE (36% contra 26%), contar con un código de ética (91% contra 79%), incluir la RSE en la planificación estratégica (91% contra 85%) e implementar programas de VC (82% contra 51%). Pero solo en este último caso la diferencia resultó estadísticamente significativa (significación menor o igual a 0,06). En función de estos resultados se valida la hipótesis 7 y se rechazan las hipótesis 2, 3, 4, 5 y 6.

Cabe observar que la incorporación de la RSE a la planificación estratégica, la inclusión de los temas de RSE en la agenda del equipo gerencial, el uso de códigos de ética y la publicación de reportes de sustentabilidad son elementos del gobierno corporativo. En particular, estos cuatro elementos constituyen aspectos específicos de un gobierno corporativo alineado con objetivos de RSE. En la Guía ISO 26000 se insiste especialmente en el rol que juega el gobierno corporativo para asegurar la aplicación de la RSE. Por lo tanto, los resultados de esta investigación sugieren que la presencia de CEO mujeres no mejora la calidad del gobierno corporativo en relación con la RSE.

En función de los resultados anteriores, se decidió analizar con más detalle la información sobre la aplicación de la RSE hacia la comunidad. En la Guía ISO 26000 se alerta sobre la diferencia entre filantropía corporativa y RSE hacia la comunidad. La primera se focaliza sobre todo en la aplicación de acciones orientadas a atender los problemas sociales mediante prácticas de tipo asistencialista, que contribuyen a mitigar los problemas pero no a su solución. Además, nunca aborda los problemas sociales que la actividad de la empresa puede causar en la comunidad en la que opera, sino los problemas que se generan por la dinámica social y económica ajena a la empresa. En cambio, la RSE hacia la comunidad, entendida en la Guía ISO 26000 como gestión de impactos sobre este *stakeholder*, se enfoca en mitigar los impactos negativos de la actividad de la empresa sobre la comunidad en la que opera, en la atención de los problemas sociales relacionados más directamente con el negocio (educación, infraestructura, negocios inclusivos, empleo, etc.), en el empoderamiento de los grupos vulnerables de su comunidad y en el apoyo a la creación de condiciones que favorecen de modo sustentable la solución de los problemas sociales de su comunidad. Mientras que bajo el primer enfoque las empresas utilizan como principales herramientas de RSE la donación de fondos y el VC, bajo el segundo enfoque las empresas tienden además a utilizar recursos propios de la operación del negocio (*know how*, infraestructura, capital relacional de sus directivos y hasta su cadena de valor) y a involucrarse directamente en la construcción de las soluciones mediante alianzas estratégicas con actores de la sociedad civil y del estado.

El conjunto de la información analizada sugiere que las empresas lideradas por CEO mujeres se involucran más que las lideradas por CEO hombres en acciones de RSE de tipo filantrópico hacia la comunidad, pero que ello no ocurre para el caso de las acciones de RSE alineadas con el enfoque propuesto en la Guía ISO 26000. Se analizaron los resultados obtenidos en cada uno de los once indicadores del IRSE que evalúan la RSE hacia la comunidad, para lo cual se aplicó la prueba de diferencia de medias a cada uno de esos indicadores. En la [tabla 6](#) se incluyen los resultados de esta prueba, en la que los indicadores fueron ordenados en función del nivel de significación registrado en dicha prueba. En todos los indicadores, las empresas cuyo CEO es una mujer califican con puntajes más altos que las empresas cuyo CEO es un hombre, pero solo en dos indicadores el nivel de significación es igual o inferior a 0,05. Si se consideran estos indicadores y los tres siguientes, con un nivel de significación entre 0,05 y 0,15, se observa que todos poseen un elemento en común, que los diferencia de casi todos los demás: se trata de acciones sociales clásicas, cercanas a la filantropía corporativa, que por lo general se realizan en forma paralela a la operación del proceso productivo y comercial.

En cambio, no se encontró diferencia significativa en el caso de prácticas de RSE, que involucran la operación de la empresa, hacia la comunidad: identificar los impactos de las decisiones de la empresa sobre la comunidad —práctica que es central a la definición de RSE, entendida como gestión responsable de los impactos de la actividad de la empresa sobre sus *stakeholders*—; respetar la forma de vida, salud y bienes comunes de los vecinos, que refiere a la gestión de un importante eventual impacto negativo; promover la compra de bienes o servicios de grupos vulnerables, lo que también se conoce como negocios inclusivos, que es una forma de contribución claramente orientada a fomentar el desarrollo y empoderamiento de segmentos vulnerables de la comunidad; el apoyo a la producción de investigación científica, lo que claramente constituye una inversión social orientada a apoyar el desarrollo social y económico de la comunidad. Tampoco se incluye una práctica habitual en las empresas que desarrollan un fuerte compromiso social: fomentar la participación de sus ejecutivos en la gestión de las organizaciones de la sociedad civil.

**Tabla 5.** Relación entre prácticas específicas de gestión de la RSE y género del CEO.

Prácticas específicas de gestión de la RSE		Hombre	Mujer	Chi cuadrado	Sig
Cambios en la gestión y la estructura	Involucra al equipo gerencial en los temas de RSE	92%	91%	0,030	0,862
	Tiene gerencia o responsable de la RSE	26%	36%	0,446	0,504
	Incluye la RSE en su planificación estratégica	85%	91%	0,272	0,602
Uso de instrumentos específicos	Tiene código de ética o de conducta	79%	91%	0,813	0,367
	Elabora un reporte social o memoria social	51%	45%	0,110	0,740
	Implementa programas de VC	51%	82%	3,529	0,060

Nota. Porcentaje de empresas que aplican cada práctica según género del CEO y resultados de la prueba chi cuadrado para analizar la asociación entre ambas variables.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.** Relación entre indicadores sobre acciones de RSE y el género del CEO.

Código	Indicador	Hombres	Mujeres	F	Sign
COM5	Mantener relaciones estables de colaboración con las organizaciones de la sociedad civil o del Estado, dedicadas a satisfacer las necesidades de las comunidades o resolver esos problemas sociales.	4,3	5,4	4,393	,040
COM3	Conocer los problemas o necesidades sociales de la comunidad en la que opera, como insumo para sus acciones sociales.	4,1	5,2	4,070	,048
COM8	Promover la contratación de personas con dificultades para la inclusión laboral: jóvenes, personas con discapacidad, personas con vulnerabilidad social, etc.	3,5	4,7	3,843	,055
COM11	Involucrar a los trabajadores en las acciones sociales de la empresa.	4,1	5,0	2,583	,113
COM7	Evaluar los impactos de sus acciones sociales sobre la población-objetivo.	3,8	4,7	2,364	,129
COM4	Diseñar e implementar acciones orientadas a ayudar a resolver los problemas o necesidades sociales de su comunidad.	4,0	4,7	1,286	,261
COM1	Identificar los impactos sociales (positivos y negativos) de sus decisiones.	4,2	4,8	1,104	,298
COM2	Respetar la forma de vida, la salud y los bienes comunes de los vecinos residentes en las localidades donde están ubicadas sus instalaciones.	4,5	5,0	,659	,420
COM9	Promover la compra de bienes o servicios a emprendimientos de personas en situación de la vulnerabilidad.	2,8	3,0	,148	,701
COM10	Apoyar las actividades de investigación de universidades y otras instituciones destinadas a producir conocimientos que contribuyen al desarrollo económico, social o cultural del país.	3,9	4,2	,143	,707
COM6	Fomentar la participación activa de sus directivos y empleados en organizaciones de la sociedad civil.	3,7	3,9	,096	,758

Nota. Resultados de la prueba de diferencia de medias. Indicadores con un nivel de significación igual o menor a 0,100.

Fuente: elaboración propia.

## 5. Discusión y conclusiones

### 5.1 Discusión

En su conjunto, los resultados obtenidos de la información incluida en la base de datos aquí considerada llevan a concluir que el género del CEO no influye en la aplicación de la RSE, salvo en algunos temas colaterales a la operación de las empresas. Estos temas están más relacionados con prácticas de tipo filantrópico, como utilizar el VC, mantener relaciones estables con organizaciones de la sociedad civil, promover la contratación de personas con dificultad para la inclusión laboral, etc., que con un enfoque de RSE hacia la comunidad, alineado con la propuesta de la Guía ISO 26000. Por un lado, la constatación de esta mayor predisposición de los CEO mujeres hacia la aplicación de la filantropía corporativa resulta consistente con lo señalado por [Bauer et al., \(2004\)](#), quienes sostienen que los CEO mujeres tienen una mayor preferencia por las prácticas altruistas que sus colegas masculinos, y con el trabajo de [Zou et al. \(2018\)](#), quienes concluyeron que los CEO mujeres tienen una mayor predisposición a financiar programas sociales. Además, este resultado coincide con algunas investigaciones que encontraron que las directoras mujeres tienen una mayor sensibilidad hacia los temas sociales ([Boulouta, 2013](#); [Rand et al., 2016](#); [Nielsen y Huse, 2010](#); [Hillman et al., 2002](#)) y con las investigaciones que encontraron relación entre la composición de género de los directorios y la realización de donaciones caritativas ([Wang y Coffey, 1992](#); [Williams, 2003](#)).

Pero, por otro lado, el rechazo de la hipótesis 1, la aplicación de políticas de RSE correlaciona con el género del CEO, contradice los resultados obtenidos por [Manner, \(2010\)](#) y por [Huang \(2013\)](#), al tiempo que se alinea con el resultado obtenido por [Reyes-Bastidas et al. \(2020\)](#) y por [Herrera et al. \(2016\)](#). En el mismo sentido, el rechazo de la hipótesis 6, la publicación de reportes sociales o de sostenibilidad se asocia con el género del CEO, resulta parcialmente consistente con el resultado obtenido por [Malik et al. \(2020\)](#).

Además, estos resultados se contradicen con lo registrado en el campo más general de la relación entre género y RSE, así como en el campo específico que estudia la relación entre la composición de género de los consejos de administración y la RSE. Así, por ejemplo, la falta de correlación entre el género del CEO y la RSE hacia el medioambiente contradice a quienes sostienen que las mujeres están más preocupadas por la naturaleza y los temas ambientales ([Bernardi y Threadgill, 2010](#); [Lv y Deng, 2019](#); [Ahmad et al., 2021](#)) y que son agentes de gestión de los recursos naturales ([Galbreath, 2019](#)). Al respecto, no se registró diferencia significativa en el índice construido ni en ninguno de los 18 indicadores. De igual forma, la falta de correlación entre el género del CEO y la RSE hacia los trabajadores va en sentido

contrario de las investigaciones que encontraron relación entre la composición de género de las juntas directivas y la RSE hacia este importante *stakeholder* ([Bernardi y Threadgill, 2010](#); [Bear et al., 2010](#)). Al respecto, no se registró diferencia significativa en el índice construido ni en 25 de los 27 indicadores. De igual forma, la ausencia de correlación entre el género del CEO y la publicación de reportes de sostenibilidad no está en línea con trabajos como el de [Rosati y Faria \(2019\)](#), quienes encontraron que la publicación temprana de reportes que informan sobre el cumplimiento de los ODS correlaciona con una mayor proporción de directoras mujeres que integran los consejos de administración. Este resultado también contradice el trabajo de [Ben-Amar et al. \(2017\)](#), quienes demostraron que la probabilidad de difusión voluntaria de información acerca del impacto de la actividad empresarial sobre el cambio climático aumenta con el porcentaje de directoras mujeres. Se puede mencionar, además, que la inexistencia de asociación entre empresas lideradas por CEO mujeres y CEO hombres respecto del uso de códigos de ética entra en contradicción con la idea de que la calidad ética de las decisiones tiende a ser mayor entre las ejecutivas mujeres que entre los ejecutivos hombres ([Akaah, 1989](#)).

### 5.2 Conclusiones

El estudio del rol de la mujer en la gestión de las empresas se ha convertido en un nuevo campo de investigación. El lento pero sostenido crecimiento de la participación de la mujer en los consejos de administración y en las posiciones ejecutivas ha llevado a los académicos a preguntarse si este fenómeno tiene algún tipo de impacto en el desempeño financiero y no financiero de las empresas. En el caso particular del desempeño en materia de RSE, la producción académica se ha focalizado en investigar lo que ocurre en las empresas donde las mujeres tienen participación en los consejos de administración, pero casi no se han hecho estudios que comparen el desempeño social de las empresas cuyo CEO es una mujer con el desempeño social de las empresas en las que la posición de CEO la ocupa un hombre ([Reyes-Bastidas y Briano, 2018](#)). Además, los pocos trabajos que se han realizado considerando el género del CEO ofrecen resultados contradictorios. En consecuencia, los resultados de este trabajo contribuyen al desarrollo de este campo de investigación.

La principal conclusión de este trabajo indica que cuando el cargo de CEO es ocupado por una mujer, las empresas no son más socialmente responsables que cuando ese cargo lo ocupa un hombre, salvo en aspectos de la RSE relacionados con la filantropía corporativa. Dado que estos resultados no están en línea con la investigación que considera la composición de género de los consejos de administración, este trabajo sugiere la oportunidad de investigar a futuro acerca de si es diferente el rol que las mujeres juegan con relación a

la RSE, según si ocupan posiciones en los consejos de administración o si se desempeñan como CEO. La nueva pregunta de investigación podría ser: ¿tienen más capacidad para influir en las políticas de RSE las mujeres cuando integran consejos de administración que cuando ocupan el rol de CEO?

Cabe mencionar que esta investigación tiene diversas fortalezas. La primera de ellas refiere al tipo de fuente de información utilizada. En general, las investigaciones en este campo utilizan bases de datos de acceso público elaboradas por instituciones con diversos fines, como, por ejemplo, construir rankings (Wang y Coffey, 1992; Bear et al, 2010; Boulouta, 2013; Zou et al., 2018), o en información que los investigadores extraen de los reportes de sostenibilidad publicados por las empresas (Bernardi y Threadgill, 2010; Furlotti et al., 2019; Reyes-Bastidas et al., 2020; Reyes-Bastidas y Briano, 2018). En ambos casos se toma información pública generada por las empresas, que luego es transformada por los investigadores en indicadores adecuados al objetivo de la investigación. En cambio, en este trabajo se utilizó información aportada por las propias empresas, mediante la respuesta a un cuestionario estandarizado, que tiene como finalidad evaluar la aplicación de la RSE en distintas áreas temáticas. La segunda fortaleza radica en el hecho de que cada uno de los indicadores utilizados fue medido con la misma escala: una escala ordinal para los indicadores sobre prácticas de RSE y una escala nominal bivariada para los otros indicadores. Esto no ocurre cuando se utilizan las otras fuentes de información, en particular, cuando se usan reportes de sustentabilidad publicados. Además, algunas de esas investigaciones combinan información de más de una fuente. La tercera fortaleza radica en las características de la escala utilizada para medir las prácticas de RSE hacia los diversos *stakeholders* y el medioambiente. Esta escala fue diseñada para medir el grado de profundidad con que las empresas abordan cada una de esas prácticas, pero lo hace de un modo más objetivo que las escalas tipo Likert. En efecto, cuando se utilizan valores numéricos para calificar, nada asegura que el mismo número tenga el mismo significado para cada persona que evalúa. Sin embargo, cuando las personas contestan que en su empresa se realizan “acciones aisladas, pero no están integradas a una política”, es altamente probable que todos los encargados de responder el cuestionario interpreten de igual forma el significado de esta frase. La cuarta fortaleza radica en el hecho de que esta investigación es fácilmente replicable, tanto si se cuenta con bases de datos similares como si se diseñan cuestionarios *ad hoc*. En muchos países se utilizan sistemas estandarizados de autoevaluación de la RSE similares al que se usa en Uruguay.

A su vez, esta investigación tiene varias limitaciones. En primer lugar, la forma como se definió el universo de estudio, es decir, empresas que se encuentran aplicando procesos de incorporación de la RSE a su gestión, es algo difusa y no se utilizaron criterios es-

trictos para delimitarlo. Esto se ve agravado por el hecho de que no existe un listado exhaustivo que incluya a todas las empresas del universo. En segundo lugar, la muestra utilizada no es probabilística, ya que estuvo integrada únicamente por las empresas del universo que participaron voluntariamente en el sistema de indicadores IRSE. Estas empresas no fueron elegidas por métodos aleatorios. En tercer lugar, se trató de una muestra pequeña, lo que hace más difícil encontrar diferencias estadísticamente significativas, a pesar de que en varios de los indicadores las empresas dirigidas por CEO mujeres calificaron mejor que las empresas dirigidas por CEO hombres. En particular, el bajo porcentaje de CEO mujeres incrementa esta dificultad, pero este problema lo han tenido también otros trabajos, debido al bajo peso relativo general de los CEO mujeres (Manner, 2010; Herrera et al., 2016). En cuarto lugar, importa señalar que la información aportada por las empresas no fue auditada, pero este es un problema común a las investigaciones sobre temas de *management*. Finalmente, la quinta limitación se debe a que la investigación se aplicó en un solo país, por lo que sus resultados pueden estar sesgados por factores culturales, en particular los que se relacionan con el rol de la mujer, y por factores propios del entorno empresarial, como es el caso de la formación de los cuadros empresariales. También, por factores como el perfil de las empresas nacionales, que casi en su totalidad son empresas familiares en las que la posición de CEO la ejerce uno de los propietarios, y los mecanismos predominantes para reclutar cargos ejecutivos. Todas estas limitaciones sugieren la necesidad de considerar como provisionarios los resultados de esta investigación.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Referencias

- Ahmad, N., Ullah, Z., Mahmood, A., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Han, H. y Scholz, M. (2021). Corporate social responsibility at the micro-level as a “new organizational value” for sustainability: Are females more aligned towards it? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 2165. <https://doi.org/10.3390/ijerph18042165>
- Akaah, I. P. (1989). Differences in research ethics judgments between male and female. *Journal of Business Ethics*, 5(5), 375-381. <https://doi.org/10.1007/BF00381729>
- Al-Shaer, H. y Zaman, M. (2019). CEO Compensation and sustainability reporting assurance: Evidence from the UK. *Journal of Business Ethics* 158, 233-252. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3735-8>
- Argandoña, A., Fontodrona, J., Pin, J. y Lombardía, P. (2008). *El perfil emergente del directivo de RSC*. Barcelona: IESE Business School. Recuperado el 5 de febrero de 2021, de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0756.pdf>
- Bauer, R., Guenster, N. y Otten, R. (2004). Empirical evidence on corporate governance in Europe: The effect on stock returns, firm value and performance. *Journal of Asset Management*, 5(2), 91-104. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jam.2240131>

- Bauman, C. y Skitka, L. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Bear, S., Rahman, N. y Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97, 207-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
- Ben-Amar, W., Chang, M. y McLikenny, P. (2017). Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: Evidence from the carbon disclosure project. *Journal of Business Ethics*, 142(2), 369-383. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2759-1>
- Bernardi, R. y Theradgill, V. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 15(2), 15-21.
- Berniak-Woźny, J. y Kwasek, A. (2020). Sustainability reporting practices in the healthcare products sector – the case of Europe and North America. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 23(2), 69-86. <http://dx.doi.org/10.18778/1508-2008.23.13>
- 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>
- Boulouta, J. (2013). Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), pp. 185-197. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1293-7>
- 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>
- Clemente, A., Ribeiro, F., de Paula, O. y Mendonca, N. (2019). Analysis of contents of annual sustainability reports of industrial companies participating in the Sustainability Index of the Brazilian Stock Exchange. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, 12, Edição Especial, 1211-1226. <https://doi.org/10.5902/1983465937995>
- Cycyota, C., Ferrante, C. y 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: What does the businessman owe to society? *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. y Blomstrom, R. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw- Hill.
- Delfgaauw, T. (2000). Reporting on sustainable development: A preparer's view. *Auditing: a Journal of Practice & Theory*, 19 supplement, 67-74. <https://doi.org/10.2308/aud.2000.19.s-1.67>
- Doherty, E. (1989). Reviewed work(s): Sex differences in social behavior: A social-role interpretation by Alice H. Eagly. *Contemporary Sociology*, 18(3), 343-344.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior. A social role interpretation*. New Jersey: Erlbaum.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. y van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14, 522-529. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29, 99-114. <https://doi.org/10.2307%2F41165254>
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S. y Ruiz, S. (2014). Effect of stakeholders' pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework. *Journal of Business Ethics*, 122, 53-63. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1748-5>
- Fernandez-Gago, R. y Martínez-Campillo, A. (2008). Naturaleza estratégica de la responsabilidad social. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 2(2), 116-125. <https://doi.org/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, W., Post, J. y Davis, K. (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>
- Furlotti, K., Mazza, T. Tibletti, V. y Triani, S. (2019). Women in top positions on boards of directors: Gender policies disclosed in Italian sustainability reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 57-70. <https://doi.org/10.1002/csr.1657>
- Galbreath, J. (2019). Drivers of green innovations: The impact of export intensity, women leaders, and absorptive capacity. *Journal of Business Ethics*, 158, 47-61. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3715-z>
- Gallego, I. (2006). The use of economic, social and environmental indicators as a measure of sustainable development in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 78-97. <https://doi.org/10.1002/csr.094>
- Garriga, E. y 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>
- Gracia, G. y Melendez, J. (2019). Retos de la planificación estratégica en la responsabilidad social corporativa: un caso del sector petrolero. *Revista Espacios*, 40(27), 2-10.
- Guarnieri, R. y 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.
- Herrera-Madueño, J., Larran Jorge, M., Lechuga, P. y Martínez-Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 19(1), 31-44. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.10.003>
- Hillman, A. J., Cannella, A., Jr. y Harris, I. (2002). Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ? *Journal of Management* 28, 747-763. <https://doi.org/10.1177%2F014920630202800603>
- Ho, S. S. M., Li, A. Y., Tam, K. y Zhang, F. (2015). CEO gender, ethical leadership, and accounting conservatism. *Journal of Business Ethics*, 127, 351-370. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2044-0>
- Houghton, S., Gabel, J. y Williams, D. (2009). Connecting the two faces of CSR: Does employee volunteerism improve compliance? *Journal of Business Ethics*, 87, 477-494. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9954-2>
- Huang, S. (2013). The impact of CEO characteristics on corporate sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(13), 20, 234-244. <https://doi.org/10.1002/csr.1295>
- Ismann, R., Bey, C. y Welter, M. (2007). Online reporting for sustainability issues. *Business Strategy and the Environment*, 16, 487-501. <https://doi.org/10.1002/bse.597>

- ISO (2011). *Guía de Responsabilidad Social* (ISO 26000:2012, IDT). Montevideo: UNIT.
- Jamali, D., Safieddine, A. M. y Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00702.x>
- 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.
- Joyner, B. y Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311. <https://doi.org/10.1023/A:1021237420663>
- Kolk, A. (2004). A decade of sustainability reporting: Developments and significance. *Int. J. Environment and Sustainable Development*, 3(1), 51-64. <https://dx.doi.org/10.1504/IJESD.2004.004688>
- Lamsa, A. M., Vehkaperä, M., Puttonen, T. y Pesonen, H. L. (2008). Effect of business education on women and men students' attitudes on corporate responsibility in society. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 45-58. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9561-7>
- Lee, Yu, Sirgy y Singhapakdi, 2012
- Lee, D., Yu, G., Sirgy, M., Singhapakdi, A. y 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., Paço, A y Yapora, S. (2018). Contrastación empírica de los beneficios del voluntariado corporativo propuestos en manuales y guías. *Opción*, 34(18), 80-111.
- Licandro, O., Alvarado-Peña, L., Sansores, E. y Navarrete, J. (2019). Responsabilidad social empresarial: 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. y 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>
- Lv, Z. y Deng, C. (2019). Does women's political empowerment matter for improving the environment? A heterogeneous dynamic panel analysis. *Sustainability Development*, 27, 603-612. <https://doi.org/10.1002/sd.1926>
- Malik, F., Wang, F., Akram, M., Ikram, A. y Ali, S. (2020). Determinants of corporate social responsibility related to CEO attributes: An empirical study. *Sage Open*, 2020, 1-12. <https://doi.org/10.1177%2F2158244019899093>
- 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>
- Manetti, G. y Becatti, L. (2009). Assurance Services for Sustainability Reports: Standards and Empirical Evidence. *Journal of Business Ethics*, 87, 289-298. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9809-x>
- Manner, M. H. (2010). The impact of CEO characteristics on corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 93, 53-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0626-7>
- Marinescu, A. O. (2020). Analysis on the compliance of sustainability reports of romanian companies with GRI conceptual framework. *Audit Financiar*, 18(2), 361-375. <https://doi.org/10.20869/AUDITF/2020/158/011>
- Murray, K. y 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)
- Nielsen, S. y Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 75(2), 136-148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- Pedersen, 2011
- 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>
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Rand, D. G., Brescoll, V. L., Everett, J. A., Capraro, V. y Barcelo, H. (2016). Social heuristics and social roles: Intuition favors altruism for women but not for men. *Journal of Experimental Psychology General*, 145(4), 389-396. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/xge0000154>
- Rao, K. y Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138, 327-347. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2613-5>
- Reder, A. (1994). *In pursuit of principle and profit: Business success through social responsibility*. New York: Putnam.
- Reyes-Bastidas, C. y Briano, G. (2018). Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 385-398. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2877>
- Reyes-Bastidas, C., Briano, G. y Saavedra, M. L. (2020). Diversidad de género en el consejo y su incidencia en la responsabilidad social en empresas cotizadas de Colombia y México. *Contaduría y Administración*, 65(3), 1-27. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2241>
- Rosati, F. y Faria, L. G. D. (2019). Business contribution to the sustainable development agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 588-597. <https://doi.org/10.1002/csr.1705>
- 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 Wrocław 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.
- Sekar, S. y 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>
- Shimanoff, S. B. (2009). Gender role theory. En: S. Littlejohn y K. Foss (Eds.), *Encyclopedia on Communication Theory*, 433-436. <http://dx.doi.org/10.4135/9781412959384>
- Simga-Mugan, C., Daly, B. A., Onkal, D. y Kavut, L. (2005). The influence of nationality and gender on ethical sensitivity: An application of the issue-contingent model. *Journal of Business Ethics*, 57(2): 139-159. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-4601-z>
- Tripathi, A. y Bains, A. (2013). Evolution of corporate social responsibility: A journey from 1700 BC till 21st century. *International Journal of Advanced Research*, 1(8), 788-796.
- Valentine, S. y 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>
- Wang, J. y B. Coffey (1992). Board composition and corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 771-778. <https://doi.org/10.1007/BF00872309>
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. y 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>

- Williams, R. J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42, 1-10. <https://doi.org/10.1023/A:1021626024014>
- Wymer, W. y Rundle-thiele, S. R. (2017). Inclusion of ethics, social responsibility, and sustainability in business school curricula: A benchmark study. *International Review of Public and Nonprofit Marketing*, 14, 19-34. <https://doi.org/10.1007/s12208-016-0153-z>
- Yarram, S. y Adapa, S. (2021). Board gender diversity and corporate social responsibility: Is there a case for critical mass? *Journal of Cleaner Production*, 278, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123319>
- Zou, Z., Wu, Y., Zhu, Q. y Yang, S. (2018). Do female executives prioritize corporate social responsibility? *Emerging Markets Finance and Trade*, 54(13), 2965-2981. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1453355>

## Anexos

**Tabla A1.** Indicadores sobre acciones de RSE organizados según el stakeholder al que están dirigidas.

Stakeholder	Código	Indicador
Accionistas	ACC1	Alinear las definiciones de visión, misión y valores de la empresa con su enfoque de RSE.
	ACC2	Lograr que todo el personal conozca esas definiciones y oriente su comportamiento en función de ellas.
	ACC3	Contar con mecanismos de gobierno corporativo (normas, procedimientos, códigos, etc.) que protejan los intereses de los accionistas.
	ACC4	Contar con mecanismos (normas, procedimientos, códigos, etc.) destinados a promover el comportamiento ético en los procesos de toma de decisiones y en la forma de relacionarse con actores internos y externos.
	ACC5	Prever y resolver los eventuales conflictos de interés que puedan surgir.
	ACC6	Informar en forma veraz y oportuna a los accionistas sobre la situación financiera y sus resultados económicos.
	ACC7	Informar en forma veraz y oportuna a los accionistas sobre decisiones de importancia estratégica para la empresa, siempre que no afecte la confidencialidad necesaria.
	ACC8	Evitar que se facilite información privilegiada que beneficie a unos accionistas con menoscabo de los intereses de otros.
	ACC9	Evitar todo abuso de poder en búsqueda de ventajas particulares.
	ACC10	Conocer la opinión de los accionistas.
	ACC11	Asegurar los derechos de los accionistas minoritarios.
	ACC12	Generar para los accionistas unos beneficios justos y acordes con las tendencias del mercado en el que opera la empresa.
	ACC13	Impedir que las decisiones de la empresa pongan innecesariamente en riesgo la inversión (capital) de los accionistas.
	ACC14	Desarrollar un sistema de gestión (planificación, decisiones de inversión, manejo de los costos, mejora de la calidad, gestión del riesgo, etc.) orientado a lograr la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.
Trabajadores	TRAB1	Evitar que las personas sean discriminadas por su edad, género, raza, religión, discapacidad, ideología política, etc.
	TRAB2	Evitar el acoso moral, sexual, psicológico, ideológico y de cualquier otro tipo.
	TRAB3	Brindar garantías a los trabajadores que necesiten denunciar situaciones personales que consideran injustas.
	TRAB4	Formar a los trabajadores en los valores de la empresa.
	TRAB5	Informar a los trabajadores sobre asuntos relevantes y pertinentes que los afectan o que puedan afectarlos.
	TRAB6	Informar adecuadamente a los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones.
	TRAB7	Controlar que los proveedores de personal subcontratado cumplan con la legislación laboral y respeten los derechos de sus trabajadores.
	TRAB9	Prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, más allá de las exigencias legales.
	TRAB10	Capacitar en seguridad y salud laboral a los trabajadores.
	TRAB11	Ofrecer la mayor estabilidad laboral posible a sus trabajadores.
	TRAB12	Promover y facilitar el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo profesional de sus trabajadores en todos los niveles de la empresa.
	TRAB13	Brindar oportunidades de desarrollo de una carrera funcional dentro de la empresa.
	TRAB14	Evaluar el desempeño de los trabajadores.
	TRAB15	Reconocer o premiar el buen desempeño de los trabajadores.
	TRAB16	Promover el trabajo en equipo, la participación, el involucramiento y el sentido de pertenencia de los trabajadores.
	TRAB17	Evaluar la satisfacción de los trabajadores.
	TRAB18	Capacitar o reubicar a los trabajadores dentro de la empresa, cuando se introducen cambios tecnológicos u organizativos, a los efectos de minimizar los despidos u otros impactos negativos sobre ellos.
	TRAB19	Brindar apoyo a los trabajadores despedidos o con finalización de contrato, para que se puedan reinsertar en el mercado laboral.
	TRAB20	Ayudar a los trabajadores con problemas de adicciones (alcohol, tabaquismo, drogas, etc.).
	TRAB21	Promover la vida saludable entre sus trabajadores.
TRAB22	Facilitar el adecuado balance entre vida laboral y familiar de sus trabajadores.	
TRAB23	Promover un adecuado clima laboral y de relación dentro de la empresa.	
TRAB24	Brindar facilidades y beneficios adicionales a los establecidos en la ley para los casos de embarazo y maternidad.	
TRAB25	Ofrecer al personal subcontratado algunos beneficios o capacitación similares a los que tienen los trabajadores de la empresa.	
TRAB26	Brindar beneficios en materia de salud, educación o acceso a la vivienda.	
TRAB27	Tratar de evitar que las reducciones de costos se realicen por la vía de despidos y suspensiones.	

**Tabla A1.** Indicadores sobre acciones de RSE organizados según el stakeholder al que están dirigidas (Continuación).

Proveedores	PROV1	Actuar en forma ética y transparente en los procesos de contratación con proveedores.
	PROV2	Mantener una comunicación permanente y de doble vía con sus proveedores.
	PROV3	Privilegiar la contratación de empresas que actúan en forma ética y socialmente responsable.
	PROV4	Prohibir y sancionar los sobornos en sus distintas formas.
	PROV5	Relevar en forma sistemática las necesidades de los proveedores.
	PROV6	Verificar periódicamente los niveles de satisfacción de los proveedores.
	PROV7	Escuchar y atender las reclamaciones y quejas de los proveedores.
	PROV8	Negociar con proveedores, procurando alcanzar acuerdos estables y de beneficio mutuo.
	PROV9	Fomentar las capacidades empresariales de sus proveedores.
	PROV10	Asegurar el trato justo y respetuoso a sus proveedores.
	PROV11	Conciliar los diferendos con proveedores.
Comunidad		Los indicadores correspondientes a la comunidad se incluyeron en la tabla 5.
Clientes	CLIE1	Informar de manera clara y veraz las prestaciones y calidad reales de sus productos y servicios.
	CLIE2	Informar de manera clara y veraz los precios, especificaciones y condiciones contractuales de sus productos y servicios.
	CLIE3	Actuar en forma ética y transparente en los procesos de venta con clientes.
	CLIE4	Asegurar que la publicidad y demás comunicaciones de marketing se basen en información verdadera y sean respetuosos de los valores y costumbres del país.
	CLIE5	Mantener una comunicación permanente y de doble vía con sus clientes y consumidores.
	CLIE6	Consultar a los clientes antes de agregarles gastos como seguros, costos de envío, servicios adicionales, etc.
	CLIE7	Asegurar el manejo responsable y confidencial de la información sobre los clientes.
	CLIE8	Ofrecer productos seguros, con riesgo mínimo para la salud y seguridad de clientes y consumidores.
	CLIE9	Proveer la información necesaria sobre seguridad y salubridad de sus productos y servicios, así como sobre su uso adecuado.
	CLIE10	Relevar en forma sistemática las necesidades de los clientes y consumidores.
	CLIE11	Verificar periódicamente los niveles de satisfacción de los clientes y consumidores.
	CLIE12	Escuchar y atender las reclamaciones y quejas de los clientes y consumidores.
	CLIE13	Negociar con clientes, procurando alcanzar acuerdos estables y de beneficio mutuo.
	CLIE14	Asegurar el trato justo y respetuoso a sus clientes.
	CLIE15	Conciliar los diferendos con clientes.
	CLIE16	Fijar los precios en forma justa y no abusiva.
	CLIE17	Garantizar la adecuación entre calidad y precio de sus productos o servicios.
	CLIE18	Compensar en forma adecuada a sus clientes y consumidores, en caso de cometer errores, o de suministrar productos o servicios defectuosos.
Competidores	COMP1	Prohibir y sancionar los sobornos en sus distintas formas.
	COMP2	Promover la competencia leal.
	COMP3	Impulsar, junto a otras empresas, la difusión de prácticas transparentes y honestas en su sector.
	COMP4	Participar en acuerdos de cooperación y colaboración con los competidores, para mayor transparencia de los mercados.
Estado	EST1	Promover, entre todos sus integrantes, el conocimiento y respeto de la normativa legal vigente.
	EST2	Fomentar el comportamiento ético de todos sus integrantes en las relaciones con el Estado (contrataciones, autorizaciones, permisos, etc.).
	EST3	Asegurarse de que sus proveedores, distribuidores y aliados estratégicos cumplen con las leyes y normas vigentes.
	EST4	Colaborar con proyectos sociales o de desarrollo impulsados por el Estado.
Medio-ambiente	MED1	Evaluar, monitorear y controlar el impacto ambiental de su actividad productiva y comercial.
	MED2	Reducir los impactos contaminantes de su actividad productiva y comercial.
	MED3	Minimizar el uso de productos tóxicos y peligrosos para la salud humana y animal.
	MED4	Implementar medidas de prevención, tendientes a evitar accidentes con efectos contaminantes o peligrosos para la salud humana y animal.
	MED5	Brindar información en forma clara y veraz sobre los impactos ambientales negativos de su actividad productiva y sobre el uso de productos tóxicos y peligrosos para la salud humana y animal.
	MED6	Reparar y compensar por los impactos ambientales negativos de su actividad productiva y comercial.
	MED7	Gestionar en forma responsable el destino final de los residuos que genera (desde residuos industriales hasta residuos de oficina, como papel, equipos informáticos, etc.).
	MED8	Minimizar los efectos contaminantes de sus equipos y vehículos.
	MED9	Minimizar el uso de energía, particularmente aquella que se basa en el uso de recursos no renovables.
	MED10	Hacer un uso eficiente de insumos, materias primas, provenientes de actividades productivas negativas para el medioambiente (plástico, plomo, etc.).
	MED11	Utilizar materiales reciclados, reciclables o reutilizar el agua lo máximo posible.
	MED12	Adoptar sistemas de producción sostenibles.
	MED13	Desarrollar productos (bienes o servicios) amigables con el medioambiente.
	MED14	Promover el consumo responsable de sus productos (bienes o servicios).
MED15	Seleccionar proveedores que demuestran un comportamiento ambiental responsable.	
MED16	Impulsar, junto a otras empresas, la difusión de buenas prácticas en materia de gestión ambiental.	
MED17	Impulsar e implementar acciones educativas dirigidas a sus trabajadores, consumidores, estudiantes y otros colectivos, tendientes a fomentar su responsabilidad ambiental.	
MED18	Apoyar iniciativas impulsadas por otros actores institucionales (organizaciones de la sociedad civil, organismos del Estado, empresas, etc.) tendientes a la protección del medioambiente.	