

# **EL EFECTO MODERADOR DE LA RSC EN LA RELACIÓN NIVEL DE CAMBIO Y ESTABILIDAD SOCIAL CON LOS RESULTADOS DE LA FIRMA: RESULTADOS PRELIMINARES**

CARMEN LESCOANO SILVA<sup>1</sup>  
Ma. ÁNGELES MONTORO SÁNCHEZ  
ANTONIO REVILLA TORREJON

## **RESUMEN**

En las últimas décadas se ha puesto de manifiesto un gran rechazo a prácticas y comportamientos empresariales orientados a la maximización de beneficios en el corto plazo, que no consideran el cuidado del medio ambiente o incluyen actos que ponen en riesgo la salud de sus consumidores, trabajadores, abuso de poder dominante, explotación infantil, entre otros. Bajo este contexto complejo, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), entendida como las acciones que realizan las empresas, que forman parte de sus valores y estrategia del negocio, y que les permiten responder a las demandas del entorno, evaluar impacto y generar capacidades estratégicas, y en conjunto determinan la eficacia de la respuesta social empresarial; adquiere un nuevo rol, convirtiéndose en un mecanismo que reduce el descontento de la sociedad y logra un equilibrio entre las demandas sociales y las prácticas empresariales (Arminen, Puumalainen, Pätäri y Fellnhofer, 2018; Kliksberg, 2013). En otras palabras, la RSC es un marco multidimensional que se puede utilizar para medir las relaciones sociales de la empresa. Nuestra división de cuatro categorías de la RSC (comunidad, empleados, medio ambiente y gobernanza), se deriva de CSRHub<sup>2</sup>.

Desde esta perspectiva, las políticas sociales, ambientales y de gobernanza que buscan beneficiar a la sociedad tienen como objetivo influir en la percepción de los stakeholders, dando señales que la empresa es confiable, para generar comportamientos

---

<sup>1</sup> Autor para correspondencia: email, [Carmen.lescano@usil.pe](mailto:Carmen.lescano@usil.pe) o [clescanos2019@gmail.com](mailto:clescanos2019@gmail.com) ;  
Institución, Universidad San Ignacio de Loyola – Perú. ORCID-ID 0000-0002-9527-7146.

<sup>2</sup> CSRHub es la base de datos inteligente más grande de negocios y sostenibilidad. Provee un rating global de empresas a nivel global (más de 52 países). Los datos utilizados fueron del 2009 al 2017.

que le son beneficiosos (Barnett, 2007, 2019). La capacidad de influir en los stakeholders (siglas en inglés *SIC*) (Barnett, 2007) permite a la empresa anticipar los riesgos y desarrollar estrategias de mayor compromiso (Berman, Wicks, Kotha, y Jones, 1999; Olateju, Olateju, Adeoye y Ilyas, 2021), enriqueciendo y creando situaciones de beneficio mutuo (Kurucz, Colbert, y Wheeler, 2008). Por ejemplo, "la creación de relaciones positivas con la comunidad puede contribuir a mejorar la comprensión de su entorno empresarial, facilitando así la identificación de oportunidades de negocio y la mejora de productos y procesos, creando valor sinérgico para múltiples stakeholders simultáneamente" (Kurucz et al., 2008, p.91).

Para influenciar en los stakeholders (*SIC*) se requiere que la empresa haga visible sus acciones de RSC (Schuler y Cording, 2006) para ganar la confianza de los interesados, a través de un comportamiento social proactivo y sostenido en el tiempo (Barnett, 2019), mostrando una preocupación real por ayudar a los demás (altruista), en contraste, con la sola intención de maximizar beneficios (oportunista) (Godfrey, Merrill, & Hansen, 2009). Es decir, la forma en que una empresa se involucra en RSC hace una diferencia significativa para generar o fortalecer su capacidad de influencia e impactar posteriormente en sus resultados. Barnett y Salomon (2012) encontraron que la capacidad de influencia y los resultados financieros de la empresa presentan una relación en forma de U, donde mayor gasto en RSC conlleva a impactar negativamente los resultados hasta llegar a un punto a partir del cual la mayor inversión en RSC, generan retornos positivos crecientes en los resultados.

La evidencia empírica muestra que la práctica de RSC sostenida en el tiempo genera mayores ganancias financieras (Tang et al, 2012). Wang y Choi (2013) encontraron que la consistencia temporal fortalece la relación positiva de RSC y los resultados financieros, mientras que una mala reputación social tiene mayor impacto en los resultados, que una buena reputación (Van der Laan et al.,2008). Sin embargo, la literatura no explica cómo impacta la variabilidad de las acciones de RSC realizadas en el tiempo en los resultados de la empresa (Aguinis y Glavas, 2012; Muller & Kolk, 2010). Wang y Choi (2013) señalan que el nivel de cambio y la estabilidad de la RSC son constructos nuevos que recién se están estudiando, y no existe suficiente conocimiento para explicar cómo las empresas pueden aprovechar su potencial social para ser reconocidas y valoradas por los stakeholders (Hartmann y Uhlenbruck, 2015; Kliksberg, 2013). El presente estudio llena este vacío al examinar el efecto del nivel de cambio y estabilidad de la RSC en los resultados financieros. Proponemos observar el

proceso desde dentro para explicar cómo, cuánto y con qué rapidez la empresa puede obtener beneficios de la inversión en RSC, por lo que es imprescindible contrastarlo con una visión dinámica (Brammer, Pavelin, & Porter, 2009).

Por lo tanto, nuestro principal objetivo es examinar los efectos del nivel de cambio y la estabilidad de la RSC en los resultados financieros, como resultante de una visión estratégica de largo plazo, usando la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990) y la Teoría de Stakeholders (Stakeholders) (Freeman, 1989) como fundamento teórico. Para hacer esto utilizamos el método de regresión lineal. Específicamente, se propone: Uno, el nivel de cambio fortalece los efectos negativos de la estabilidad. Cuando el nivel de cambio es alto, una mayor estabilidad se asocia con un menor rendimiento financiero. Dos, la estabilidad fortalece los efectos negativos del nivel de cambio, cuando la estabilidad es alta, un menor nivel de cambio se asocia con un mayor resultado financiero.

Las predicciones teóricas fueron contrastadas en un panel dinámico de 434 empresas pertenecientes al ranking de las 500 top de S&P correspondiente a 11 industrias durante el período 2009-2017; un total de 3159 observaciones año-empresa. Las afirmaciones son respaldadas por los hallazgos empíricos obtenidos. Si bien no se encuentra evidencia significativa del efecto directo del nivel de cambio en los resultados, los resultados sí respaldan el efecto directo de la estabilidad (cambio de signo), y la moderación de RSC con el nivel de cambio y la estabilidad.

Nuestro estudio contribuye al conocimiento existente de cinco formas importantes: Primero, al introducir el nivel de cambio y la estabilidad de la RSC como determinantes de la RSC y examinar los efectos que pueden tener en el desempeño empresarial. Si bien las condiciones económicas y el entorno son cambiantes, las demandas y expectativas sociales pueden variar en el tiempo como resultado de nuevas necesidades, los gerentes deben adecuar sus prácticas de RSC a las nuevas necesidades y demandas de sus stakeholders, por lo que la RSC es variable en el tiempo (Campbell, 2018). No considerar las variaciones de la RSC dentro de la empresa implica centrarse en prácticas de RSC que pueden no dar una visión completa del caso de negocio de la RSC. Sin embargo, estudios anteriores no han tenido en cuenta tales variaciones al examinar las consecuencias financieras del caso de negocios de la RSC. Segundo, examinamos el efecto moderador de la estabilidad y la coherencia en el desempeño social. Estudios previos han encontrado que un buen desempeño social se relaciona positivamente con los resultados financieros, presumiendo que ayuda a construir y generar activos

relacionales como capacidad de influencia (Barnett, 2007, 2019) o identidad social (Haslam y Ellemers, 2005; Tajfel, Turner, Worchel y Austin, 1986). Pensamos que las buenas relaciones que se pueden construir con los stakeholders, no están influenciadas únicamente por un mayor gasto en RSC, la estabilidad y coherencia de las prácticas de RSC deberían tener efectos importantes en la construcción de activos relacionales. Tercero, los hallazgos preliminares mostraron que las empresas con identidad social en construcción (bajo nivel de RSC) obtienen mejores resultados cuando optan por cambios graduales de RSC en el tiempo. Aquellas con una identidad definida (alto nivel de RSC) obtienen mejores resultados cuando RSC se orienta a equilibrar la notoriedad y credibilidad de su compromiso social. Por lo tanto, se contribuye al debate en curso sobre el papel de la RSC en la construcción de activos intangibles, y los resultados empresariales (por ejemplo, Barnett, 2007, 2014, 2016, 2019; Barnett y Salomon, 2012; Peifer et al., 2020). Cuarto, a nivel de la práctica gerencial, se contribuye con una comprensión matizada de los beneficios que aporta el desarrollar un alto nivel de RSC cuando buscan desarrollar altos niveles de capacidad de influencia para fortalecer la posición competitiva de la empresa. Por un lado, la mejora continua en RSC está positivamente vinculado a los resultados, las empresas pueden desarrollar capacidad de absorción de la relación con sus stakeholders, generando confianza, credibilidad y absorber conocimientos. Por otro lado, los gerentes deben ser conscientes de mantener un ritmo de mejoras de RSC que este ajustado a su negocio como señal de estabilidad y coherencia, lo que se atribuye a un compromiso social real (acorde con valores). Cambios bruscos generan suspicacia, altos costos y puede exceder la capacidad de absorción por querer acortar tiempos en la construcción de una identidad social, impactando negativamente los resultados; mientras que, si existe una fuerte identidad, el impacto negativo en los resultados se asocia a la inercia de RSC. Por lo tanto, los gerentes enfrentan una tarea difícil para lograr el equilibrio adecuado entre generar notoriedad para romper la inercia, sin generar desajustes que conlleven a la pérdida de confianza y credibilidad.

Quinto, se informa a los gerentes sobre las condiciones bajo las cuales las empresas pueden ser más exitosas en capitalizar los beneficios de la inversión en RSC en la búsqueda construir y fortalecer capacidad de influencia que mejore los resultados empresariales. Los resultados preliminares indican que la construcción de la identidad social obtendrá mayores rendimientos, cuando se desarrollen mejoras graduales de RSC, ajustadas al negocio y sostenidas en el tiempo (en comparación con identidades

sociales fuertes que deberán mantener equilibrio entre notoriedad y credibilidad). El conocimiento de esto puede facilitar la toma de decisiones y puede ayudar a las empresas a capturar mayores beneficios al construir capacidad de influencia e identidad social.

El documento está organizado de la siguiente manera. La siguiente sección desarrolla un marco conceptual y presenta nuestros principales argumentos, conduciendo a nuestras hipótesis de investigación. A continuación, describimos el método y se presentan los principales hallazgos. El documento concluye con una discusión de los principales resultados y las implicaciones del estudio para la teoría, la práctica y la investigación futura.

## REFERENCIAS

- AGUINIS, H. y GLAVAS, A., 2012. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), pp. 932-968.
- AIKEN L, y WEST S. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage: Newbury Park, CA.
- ARELLANO, M., Y BOVER, O. (1995). Another look at the instrumental variable estimation of error-components models. *Journal of econometrics*, 68(1), 29-51.
- ARMINEN, H., PUUMALAINEN, K., PÄTÄRI, S., y FELLNHOFER, K. (2018). Corporate social performance: Inter-industry and international differences. *Journal of cleaner production*, 177, 426-437.
- BARNETT, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.
- BARNETT, M. L. (2014). Why Stakeholders Ignore Misconduct: A cognitive View. *Journal of Management*, 40(3): 676-702.
- BARNETT, M. L. (2016). Mind: the gap—to advance CSR research, think about stakeholder cognition. *Annals in Social Responsibility*.
- BARNETT, M. L. (2019). The business case for corporate social responsibility: A critique and an indirect path forward. *Business & Society*, 58(1), 167-190.
- BARNETT, M. L., Y SALOMON, R. M. (2012). Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304-1320
- BARNEY, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650
- BERMAN, S. L., WICKS, A. C., KOTHA, S., y JONES, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488-506.
- BRAMMER, S., JACKSON, G., y MATTEN, D. (2012). Corporate social responsibility and Institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-economic Review*, 10(1), 3-28.
- BEDNAR, J. S., GALVIN, B. M., ASHFORTH, B. E., y HAFERMALZ, E. (2020). Putting identification in motion: A dynamic view of organizational identification. *Organization Science*, 31(1), 200-222.
- CAMPBELL, J. L. (2018). 2017 Decade award invited article reflections on the 2017 decade award: Corporate social responsibility and the financial crisis. *Academy of Management Review*, 43(4), 546-556.
- CHRISTMANN, P. (2000). Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management journal*, 43(4), 663-680.
- COHEN, W. M., Y LEVINTHAL, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- COHEN, P., WEST, S. G., y AIKEN, L. S. (2014). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Psychology Press
- CSRHub . 2009-2017. About CSRHub . CSRHub. <http://www.csrhub.com/content/about-csrhub>. website: <http://www.csrhub.com/content/about-csrhub/>
- DAWSON, J.F. (2014). Moderation in management research: What, why, when and how. *Journal of Business and Psychology*, 29, 1-19.
- DIENER, E., LARSEN, R. J., & Emmons, R. A. (1984, August). Bias in mood recall in happy and unhappy persons. In 92nd Annual Convention of the American Psychological Association, Toronto, Ontario, Canada.
- DIERICKX, I., y COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- EISENHARDT, K. M., & BROWN, S. L. (1998). Time pacing: Competing in markets that won't stand still. *Harvard business review*, 76(2), 59-70.
- EISENHARDT KM, Y MARTIN JA. (2000) Dynamic capabilities: what are they? *Strategy Management Journal*; 21:1105–21.

- ELLEN, P. S., MOHR, L. A., Y WEBB, D. J. (2000). Charitable programs and the retailer: do they mix?. *Journal of retailing*, 76(3), 393-406.
- ELLEN, P. S., WEB, D. J., y MOHR, L. A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate social responsibility programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147–157. Doi: 10.1177/0092070305284976
- FOMBRUN, C. J. (2001). Corporate reputation—its measurement and management. *Thesis*, 18(4), 23-26
- FOMBRUN, C. J., GARDBERG, N. A., Y BARNETT, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and society review*, 105(1), 85-106.
- FOMBRUN, C., & SHANLEY, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- FREEMAN, R. E. (1984). Stakeholder management: framework and philosophy. Pitman, Mansfield, MA.
- GALLEGO-ALVAREZ, I., MANUEL PRADO-LORENZO, J., Y GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M. (2011). Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory. *Management Decision*, 49(10), 1709-1727.
- GARUD, R., KUMARASWAMY, A., y KARNØE, P. (2010). Path dependence or path creation? *Journal of Management Studies*, 47(4), 760-774.
- GRILICHES, Z. (1979). Issues in assessing the contribution of research and development to productivity growth. *The bell journal of economics*, 92-116.
- GODFREY, P. C., MERRILL, C. B., y HANSEN, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445
- GRAVES, S. B. (1989). The time-cost tradeoff in research and development: A review. *Engineering costs and production economics*, 16(1), 1-9.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., & BLACK, W. C. (1999). *Multivariate Data Analysis (Vol. 491)*. Madrid: Prentice Hall.
- HARTMANN, J., y UHLENBRUCK, K. (2015). National institutional antecedents to corporate environmental performance. *Journal of World Business*, 50(4), 729-741
- HARRISON, D. A., & KLEIN, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.
- HASLAM, S. A., y ELLEMERS, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. *International review of industrial and organizational psychology*, 20(1), 39-118.
- HILLMAN, A. & KEIM, G. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic management journal*, 22(2), 125-39.
- HOLMBECK, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of consulting and clinical psychology*, 65(4), 599.
- HULL, C. E., & COVIN, J. G. (2010). Learning capability, technological parity, and innovation mode use. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), 97-114.
- HUSTED, B. W., y SALAZAR, J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91.
- HUSTED, B. W., Y ALLEN, D. B. (2007). Corporate social strategy in multinational enterprises: Antecedents and value creation. *Journal of Business Ethics*, 345-361.
- KLASSEN, R. D., & MCLAUGHLIN, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management science*, 42(8), 1199-1214.
- KLIKSBERG, B. (2013). Ética para empresarios: Por qué las empresas y los países ganan con la responsabilidad social empresarial (No. 174.4 K65): DISTAL
- KIRCHNER, T., FORNS, M., AMADOR, J., & MUÑOZ, D. (2010). Stability and consistency of coping in adolescence: A longitudinal study. *Psicothema*, 22(3), 382-88.
- KORSCHUN, D., BHATTACHARYA, C. B., & SWAIN, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.
- KURUCZ, E. C., COLBERT, B. A., y WHEELER, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. In *The Oxford handbook of corporate social responsibility*.
- LANE PJ, KOKA BR, Y PATHAK S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academic Management Review*; 31(4):833–63.
- LIN, L., HUNG, P. H., CHOU, D. W., Y LAI, C. W. (2019). Financial performance and corporate social responsibility: Empirical evidence from Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 24(1), 61-71.
- MAIGNAN, I., FERRELL, O. C., & HULT, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., y WOOD, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886
- MIZIK, N., Y JACOBSON, R. (2008). The financial value impact of perceptual brand attributes. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 15-32.
- MCWILLIAMS, A Y SIEGEL, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategy Management Journal*. 21 603-609.
- MULLER, A., y KOLK, A. (2010). Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management studies*, 47(1), 1-26

- PACHECO-DE-ALMEIDA, G. y ZEMSKY, P. (2007). The timing of resource development and sustainable competitive advantage. *Management Science*, 53, 651–66
- PALAZZO, G., y RICHTER, U. (2005). CSR business as usual? The case of the tobacco industry. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 387-401.
- PEIFER, J. L., & NEWMAN, D. T. (2020). Making the business case for corporate social responsibility and perceived trustworthiness: A cross-stakeholder analysis. *Business and Society Review*, 125(2), 161-181.
- PÉREZ, A. (2015). Corporate reputation and CSR reporting to stakeholders. *Corporate Communications: An International Journal*.
- ROODMAN, D. (2009). How to do xtabond2: An introduction to difference and system GMM in Stata. *The Stata journal*, 9(1), 86-136.
- ROODMAN, D. (2015). xtabond2: Stata module to extend xtabond dynamic panel data estimator. *Statistical Software Components*.
- ROTHENBERG, S., HULL, C. E., & TANG, Z. (2017). The impact of human resource management on corporate social performance strengths and concerns. *Business & Society*, 56(3), 391-418.
- SCHULER, D. A., y CORDING, M. (2006). A corporate social performance–corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review*, 31(3), 540-558.
- SERVAES, H., y TAMAYO, A. (2013). The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management Science*, 59(5), 1045-1061.
- SEN, S., y BHATTACHARYA, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225- 243.
- TAJFEL, H., TURNER, J. C., WORCHEL, S., y AUSTIN, W. G. (1986). *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- TANG, Z., HULL, C. E., y ROTHENBERG, S. (2012). How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1274-1303
- TEECE, D. J., G. PISANO Y A. SHUEN (1997). 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509–533.
- VAN BEURDEN, P., & GÖSSLING, T. (2008). The worth of values—a literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of business ethics*, 82(2), 407-424.
- VAN DER LAAN, G., VAN EES, H., & VAN WITTELOOSTUIJN, A. (2008). Corporate social and financial performance: An extended stakeholder theory, and empirical test with accounting measures. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 299-310.
- VERGNE, J. P., y DURAND, R. (2010). The missing link between the theory and empirics of path dependence: conceptual clarification, testability issue, and methodological implications. *Journal of Management Studies*, 47(4), 736-759.
- VERMEULEN, F., y BARKEMA, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637-653.
- VLACHOS, P. A., TSAMAKOS, A., VRECHOPOULOS, A. P., y AVRAMIDIS, P. K. (2009). Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 170-180
- WADDOCK, S. A. Y S. B. GRAVES (1997). 'The Corporate Social Performance-Financial Performance Link', *Strategic Management Journal*, 18:4,303-319.
- WANG, H., & CHOI, J. (2013). A new look at the corporate social–financial performance relationship: The moderating roles of temporal and interdomain consistency in corporate social performance. *Journal of Management*, 39(2), 416-441.
- WEAVER, G. R., TREVINO, 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.
- WOOLDRIDGE, J. M. (2015). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT press.
- WOOLDRIDGE, J. M. (2016). *Introductory econometrics: A modern approach*. Nelson Education.
- YANG, C. F., LAI, C. S., & KAO, Y. T. (2015). The determinants of attribution for corporate social responsibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 560-567.
- YASSER, Q. R., AL MAMUN, A., Y AHMED, I. (2017). Corporate social responsibility and gender diversity: insights from Asia Pacific. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(3), 210-221.
- YOON, Y., GURHAN-CANLI, Z., y SCHWARZ, N. (2003). When doing good is bad for you: Backfire effects of corporate social responsibility (CSP) activities. Working paper, Jesse H. Jones Graduate School of Management, Rice University, Houston.
- YOON, Y., GÜRHAN-CANLI, Z., y SCHWARZ, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390