

Construyendo resiliencia social en entornos de guerra: el caso de Ucrania

Francisco Javier Forcadell Martínez (autor de contacto)

Catedrático de la Universidad Rey Juan Carlos (España)

franciscojavier.forcadell@urjc.es | <https://orcid.org/0000-0003-0145-1842>

Álvaro Méndez

Profesor de Relaciones Internacionales.

London School of Economics y Sciences Po Paris (Reino Unido)

a.mendez@lse.ac.uk | <https://orcid.org/0000-0002-0919-5081>

Fernando Úbeda Mellina

Profesor titular de la Universidad Autónoma de Madrid (España)

fernando.ubeda@uam.es | <https://orcid.org/0000-0002-0456-399X>

Kateryna Horiachkot

Profesora visitante de la Universidad Rey Juan Carlos (España)

khoriachko@cis-spain.com | <https://orcid.org/0000-0002-1957-8908>

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Emilio Álvarez Pérez-Bedia, don Oriol Amat Salas, don Xavier Llopart Pérez, doña Rosa Puigvert Colomer y doña Rosalía Soler Villa.

Extracto

Este trabajo analiza cómo las prácticas empresariales responsables pueden contribuir a la resiliencia social en entornos de guerra. La literatura previa ha estudiado el papel de las empresas en el alivio de las consecuencias de diferentes *shocks*. Sin embargo, la importante brecha de la contribución de las acciones responsables para asegurar la resiliencia social en tiempo de guerra permanece sin explorar. Además, estudios previos no han analizado las respuestas de las empresas durante un periodo prolongado después de un *shock*. Analizamos las 100 empresas más grandes que operan en Ucrania e identificamos 476 acciones responsables durante el primer año de la guerra que comenzó en 2022. Clasificamos y categorizamos las diferentes acciones y evaluamos las estrategias de las empresas que contribuyen a generar resiliencia social. En suma, aquellas empresas que han mostrado un mayor potencial para construir resiliencia social son aquellas que articulan una respuesta que incluye acciones tempranas abiertas a una amplia gama de grupos de interés y que establecen una variedad de acciones durante un periodo extenso.

Palabras clave: sostenibilidad; resiliencia social; guerra; Ucrania; análisis de casos; responsabilidad social.

Recibido: 03-05-2023 / Aceptado: 08-09-2023 / Publicado (en avance *online*): 18-03-2024

Cómo citar: Forcadell Martínez, F. J., Méndez, Á., Úbeda Mellina, F. y Horiachkot, K. (2024). Construyendo resiliencia social en entornos de guerra: el caso de Ucrania. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 493, 125-162. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2024.18983>



Building social resilience in wartime environments: the case of Ukraine

Francisco Javier Forcadell Martínez (corresponding author)

Álvaro Méndez

Fernando Úbeda Mellina

Kateryna Horiachkot

This work has been selected for publication by: Mr. Emilio Álvarez Pérez-Bedia, Mr. Oriol Amat Salas, Mr. Xavier Llopart Pérez, Mrs. Rosa Puigvert Colomer and Mrs. Rosalía Soler Villa.

Abstract

This paper examines how responsible business practices can contribute to social resilience in wartime environments. Previous literature has studied the role of business in alleviating the consequences of different shocks. However, the important gap of the contribution of responsible actions to ensure social resilience in wartime remains unexplored. Moreover, previous studies have not analysed corporate responses over an extended period after a shock. We analysed the 100 largest companies operating in Ukraine and identified 476 responsible actions during the first year of the war that started in 2022. We ranked and categorised the different actions and assessed the strategies of companies that contribute to building social resilience. In sum, those companies that have shown the greatest potential to build social resilience are those that articulate a response that includes early actions open to a wide range of stakeholders and that establish a variety of actions over an extended period.

Keywords: sustainability; social resilience; war; Ukraine; case analysis; social responsibility.

Received: 03-05-2023 / Accepted: 08-09-2023 / Published (online preview): 18-03-2024

Citation: Forcadell Martínez, F. J., Méndez, Á., Úbeda Mellina, F. y Horiachkot, K. (2024). Construyendo resiliencia social en entornos de guerra: el caso de Ucrania. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 493, 125-162. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2024.18983>



Sumario

- 1. Introducción
 - 2. Acciones empresariales responsables para construir resiliencia social durante la guerra
 - 3. Cómo se construye resiliencia social durante el primer año de la guerra en Ucrania: análisis de las prácticas empresariales responsables
 - 3.1. Acciones responsables durante la guerra
 - 3.2. Análisis de la contribución de las acciones responsables a la resiliencia social
 - 4. Discusión y conclusiones
- Referencias bibliográficas



1. Introducción

El 24 de febrero de 2022, Rusia invadió Ucrania, lo que ha provocado una catástrofe humanitaria de graves consecuencias. Hasta el 13 de febrero de 2023, se han reportado al menos 18.955 bajas civiles, incluidos 7.199 muertos y 11.756 heridos (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2023). El Departamento de Defensa de Estados Unidos estimó que alrededor de 100.000 soldados rusos y otros tantos ucranianos han muerto desde que comenzó la guerra. Miles de instalaciones de infraestructura civil, tales como sedes administrativas, aeropuertos, carreteras, puentes, almacenes, centros comerciales, hospitales, teatros, iglesias, estadios deportivos, instituciones educativas e instalaciones de comunicación han sido destruidas o dañadas (Human Rights Watch, 2023)¹. Ante catástrofes como la invasión de Ucrania, los grupos de interés nacionales e internacionales, incluidas muchas empresas públicas y privadas, han intervenido para prestar asistencia (Antezza *et al.*, 2022). Es especialmente relevante que en el ámbito mundial persisten más de tres docenas de conflictos violentos (Armstrong, 2022) y solo en 2021 se identificaron 98 crisis sociopolíticas (Escola de Cultura de Pau, 2022). Estos conflictos pueden variar en naturaleza y abarcar motivos interétnicos, territoriales, religiosos o terroristas, pero, independientemente de su causa, las víctimas son predominantemente personas comunes.

La guerra plantea enormes riesgos para el bienestar y el desarrollo humanos y genera muchas vulnerabilidades en las personas. La reducción de la vulnerabilidad es un objetivo crucial de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en 2015. Específicamente, el ODS 1.5 exhorta a los actores

¹ El Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo pronostica una caída del PIB de Ucrania del 35 % para 2023 (Bannett, 2022), mientras que el Ministerio de Economía de Ucrania estima una caída del PIB del 30,4 % para 2022. El desempleo en Ucrania se ha disparado desde el 10 % al 30 % desde que comenzó la guerra (Babenko, 2022), y el Ministerio de Economía de Ucrania calcula las pérdidas totales en alrededor de 564-600 mil millones de euros hasta el momento (Kulich, 2022). La Asociación Empresarial Europea informó que el 34 % de los empresarios perdieron más de 1 millón de euros solo en el primer mes de la guerra (Khutorna, 2022) y, durante ese tiempo, el 86 % de las empresas ucranianas ralentizaron o detuvieron la producción (Khutorna, 2022).

estatales y no estatales a fomentar la resiliencia para proteger a quienes se encuentran en «situaciones vulnerables y reducir su exposición y vulnerabilidad» (ONU, 2015, p. 15) ante eventos extremos y sin precedentes tales como un conflicto armado. La resiliencia es crucial para mantener las funciones sociales frente a la turbulencia y las presiones externas. Un *shock* inesperado como puede ser la guerra desafía la resiliencia de las sociedades. En tal contexto, las acciones socialmente sostenibles de las empresas pueden complementar la acción del sector público para fomentar la resiliencia.

Así, las empresas pueden desempeñar un papel fundamental en el fomento de la resiliencia dentro de las comunidades devastadas por el conflicto. Las prácticas empresariales responsables pueden catalizar los esfuerzos civiles para satisfacer las necesidades de los diversos grupos de interés al responder a impactos traumáticos (Rainero y Modarelli, 2020). Si bien la literatura ha profundizado en las prácticas comerciales responsables para mitigar el daño de desastres naturales y epidemias, por ejemplo, tras la pandemia de COVID-19 (Kurland *et al.*, 2022), no se ha alcanzado un consenso claro sobre qué acciones deberían emprender las empresas dentro de las complejidades que supone un entorno de guerra (Katsos y AlKafaji, 2019). En su revisión de acciones responsables emprendidas en zonas de conflicto, Deitelhoff y Wolf (2010) enfatizan la importancia de adherirse a los estándares sociales y ambientales internacionales existentes y respetar los derechos humanos. La ONU aconseja a las empresas que mantengan y respeten los principios del «derecho internacional humanitario» (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2011, p. 15) siempre que operen en áreas afectadas por la guerra (Ruggie, 2011). Kolk y Lenfant (2010) identifican el impacto social positivo de las acciones responsables de las empresas en zonas de conflicto, que incluyen garantizar la seguridad y el bienestar de los empleados y las comunidades locales, minimizar el daño ambiental, así como apoyar los esfuerzos humanitarios.

A pesar de estas ideas, la literatura existente deja algunas preguntas sin respuesta sobre cómo las acciones responsables de las empresas pueden mejorar la resiliencia social en tiempos de guerra. Para abordar este vacío de conocimiento, es necesario profundizar en el análisis de las acciones responsables y considerar que la guerra muchas veces se prolonga más allá del *shock* inicial, por lo que persiste en el tiempo. Como tal, no solo se debe considerar la respuesta inmediata e inicial, sino también la gama de acciones que las empresas podrían realizar durante un periodo prolongado. Las acciones realizadas en diferentes etapas del conflicto pueden tener diferentes impactos en la resiliencia social. Además, las diferentes acciones responsables (a saber, filantrópicas, emprendedoras, centradas en los grupos de interés de la empresa o pacificadoras) pueden desempeñar distintos roles para potenciar la resiliencia social.

Este artículo tiene como objetivo avanzar en la definición de cuáles son las acciones responsables de las empresas bajo condiciones de guerra y cuál es su contribución a la resiliencia social. Analizamos empíricamente las acciones responsables de las 100 mayores empresas de Ucrania durante el primer año de la guerra (Forbes, 2021). Nuestros

hallazgos brindan información que guía la investigación sobre cómo las empresas pueden implementar de manera efectiva acciones responsables en entornos de guerra para reforzar la resiliencia social.

La estructura de este artículo es la siguiente: primero, revisamos la literatura sobre el papel de las acciones responsables de las empresas en el fomento de la resiliencia social durante la guerra; a continuación, exploramos empíricamente tales prácticas durante el primer año del conflicto ucraniano; después, analizamos el impacto de estas acciones en la resiliencia social y, finalmente, discutimos las implicaciones de nuestros hallazgos y presentamos nuestras conclusiones.

2. Acciones empresariales responsables para construir resiliencia social durante la guerra

Una sociedad muestra resiliencia cuando resiste ante desastres, crisis y otros cambios inesperados y disruptivos (Imperiale y Vanclay, 2021; Maguire y Hagan, 2007). Esta noción puede aplicarse a los diferentes actores sociales, desde individuos hasta organizaciones, comunidades y cualquiera que pueda soportar, hacer frente y adaptarse a las tensiones extremas en cualquier lugar (Keck y Sakdapolrak, 2013). Al contribuir significativamente al bienestar y la calidad de vida de las personas y las comunidades, la resiliencia social está estrechamente relacionada con el ODS 1.5. Este objetivo enfatiza la protección de las poblaciones vulnerables frente a eventos extremos como los conflictos armados. Como componente esencial de las acciones empresariales responsables dentro de la Agenda 2030, priorizar y fortalecer dicha resiliencia ayuda a mitigar los efectos adversos de impactos inesperados al tiempo que promueve el desarrollo sostenible.

La resiliencia social incluye dos aspectos de la respuesta de la sociedad a un *shock* (Adger, 2000): resistencia y recuperación. La resistencia involucra los esfuerzos de una comunidad para prevenir un *shock* y mitigar sus consecuencias (Maguire y Hagan, 2007), mientras que la recuperación denota la capacidad de la comunidad para volver al funcionamiento previo al *shock* de manera rápida y efectiva. Una mayor resiliencia implica una menor desviación de las condiciones previas al choque y un retorno más rápido a la normalidad. Una acción socialmente responsable que mejore la resiliencia social aumentará la resistencia y disminuirá el tiempo de recuperación. En este contexto, el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres proporciona principios para que las empresas refuercen la resiliencia durante los desastres, incluidos los causados por conflictos armados. Su foco en la resiliencia, la innovación, el crecimiento y la creación de empleo trasciende los desastres naturales para ser relevante también en los conflictos armados. Al promover la colaboración, los planes de continuidad, las evaluaciones y la reducción de riesgos, las empresas pueden enfrentar desafíos como cadenas de suministro interrumpidas o infraestructuras dañadas debido a la guerra.

Jamali y Mirshak (2010) describen diferentes estrategias de participación empresarial en zonas de conflicto, incluido el cumplimiento legal, la minimización de riesgos, la creación de valor y los planes pacificadores. Eweje (2014) señala el potencial del sector privado como pacificador a través de acciones de responsabilidad social. Calvano (2008) señala que las acciones sostenibles están condicionadas por factores como la implicación en el conflicto por parte de la empresa, su intensidad y los riesgos que conlleva. Prandi y Lozano (2010) identifican cuatro acciones principales que las empresas pueden tomar en los conflictos para la construcción de paz: 1) acción política (abogacía por la paz y promover procesos políticos de paz); 2) reconciliación (participar en proyectos conjuntos con todas las partes); 3) seguridad (negociación con grupos armados, alerta temprana y seguridad comunitaria); y 4) acciones socioeconómicas (creación de empleo, inclusión y empleo remunerado). Estos autores dividen además las iniciativas empresariales en dos categorías principales: a) económica (brindar oportunidades para el emprendimiento, la subsistencia y promover responsablemente el comercio local); y b) social (combatiendo la exclusión social provocada por el conflicto mediante la promoción de una entente entre grupos enfrentados y la interacción no violenta en la esfera de influencia de la empresa). Las empresas pueden mejorar la resiliencia social en áreas afectadas por conflictos a través de la implementación efectiva de estas estrategias e iniciativas.

Los principios rectores para las acciones responsables en zonas de conflicto deben ser la prevención, el mantenimiento de la paz y el desarrollo de capacidades. Otra forma en que las organizaciones refuerzan la resiliencia social en tiempos de *shock* es a través de acciones de emprendimiento social, una forma de emprendimiento que involucra acciones realizadas por alguna persona o grupo que tiene como objetivo crear valor social (Peredo y McLean, 2006). Estas acciones pueden provenir del sector público o privado o de organizaciones sin fines de lucro. La literatura ha analizado ampliamente el emprendimiento del sector público y las entidades sin ánimo de lucro como respuesta a los desastres, pero apenas aborda el papel del sector privado (Linnenluecke y McKnight, 2017).

La gama de acciones responsables que una empresa puede realizar depende de varios factores, incluidos sus recursos, tamaño, compromiso social y sus valores. El número, alcance y duración de estas acciones debe determinarse en función de la capacidad de la empresa y su compromiso con la responsabilidad social (Sun y Gunia, 2018; Udayasankar, 2008). Los valores de la empresa y su compromiso con las causas sociales juegan un papel importante en la configuración de su enfoque en este tipo de acciones (Waldman *et al.*, 2006). Cuando las empresas alinean estratégicamente sus acciones para promover la resiliencia social, pueden contribuir significativamente al bienestar de las comunidades afectadas y apoyar la estabilidad a largo plazo.

Las empresas pueden reforzar la resistencia y la recuperación ante los desafíos de la resiliencia social seleccionando e implementando cuidadosamente acciones específicas. El alcance y el tiempo de respuesta determinan directamente la contribución de una empresa a la resiliencia social, que incluye aspectos tanto de resistencia como de recuperación. La participación en una gama más diversa de acciones beneficia a una gama más amplia de

grupos de interés. El tiempo de respuesta de una empresa sirve como indicador de su proactividad y dedicación para ejecutar acciones responsables (Burke y Logsdon, 1996).

Los desastres o *shocks* inesperados requieren acciones de ayuda rápidas (Ballesteros *et al.*, 2017; Day *et al.*, 2012; Johnson *et al.*, 2011; O'Donnell, 2009). Las respuestas rápidas mitigan la gravedad de los impactos y aceleran la recuperación (Day *et al.*, 2012). Esta necesidad apremiante se alinea con la dimensión de urgencia de Mitchell *et al.* (1997, p. 869), definida como el «grado en que las demandas de los grupos de interés requieren atención inmediata». Asimismo, en la medida en que un conflicto se extiende durante un largo periodo de tiempo, proteger la resiliencia social lleva a las empresas a extender las acciones responsables en el tiempo y desarrollar diferentes acciones. El compromiso a largo plazo es fundamental para generar efectos positivos en los grupos de interés y, por ende, en la resiliencia social. Este concepto se alinea con el «verdadero significado de la sostenibilidad», que enfatiza tanto los impactos a corto como a largo plazo sobre la sociedad y los grupos de interés (Carroll, 2021, p. 1268). Esto requiere establecer un marco de tiempo para las acciones de la empresa, de manera que se mantengan los esfuerzos.

3. Cómo se construye resiliencia social durante el primer año de la guerra en Ucrania: análisis de las prácticas empresariales responsables

Analizamos las 100 empresas más grandes que operaban en Ucrania antes de que comenzara la guerra el 24 de febrero de 2022 según la lista Forbes 100 (Forbes, 2021; Vinnychuk, 2021). Examinamos aquellas acciones responsables realizadas desde el estallido de la guerra hasta el 24 de febrero de 2023. Este periodo de análisis de un año nos permite considerar los diferentes momentos de reacción de las empresas y un número importante de acciones. La metodología se describe en la tabla 1².

Tabla 1. Metodología

Periodo de observación	Del 24-02-2022 al 24-02-2023
Fuentes	Periódicos ucranianos, periódicos internacionales, sitios web de empresas, informes oficiales del Gobierno



² El documento en formato Excel donde se encuentra toda la información recopilada en el trabajo está a disposición de los investigadores.


Términos de búsqueda

'donaciones', 'donaciones monetarias', 'ayuda', 'ayuda humanitaria', 'ayuda monetaria al ejército', 'donaciones en especie', 'ayuda a los ucranianos', 'ayuda al ejército ucraniano', 'apoyo financiero', 'apoyo a los empleados', 'RSC de las empresas', 'colaboración contra la guerra', 'acciones no comerciales', 'defensa de los derechos humanos', 'apoyo a los refugiados', 'apoyo a las personas heridas', 'contra la agresión', 'boicot a agresión'

Alcance de la investigación	Territorio ucraniano, excepto Crimea y Sebastopol y las regiones de Donetsk y Lugansk
------------------------------------	---

Fuente: elaboración propia.

3.1. Acciones responsables durante la guerra

De las 100 empresas analizadas de la lista de Forbes, 72 realizaron acciones responsables enfocadas a mitigar los efectos de la guerra durante el primer año del conflicto, con 476 acciones identificadas. La tabla 2 incluye las estadísticas descriptivas de los diferentes parámetros que utilizamos para analizar las acciones responsables realizadas durante el periodo de análisis de la guerra. Clasificamos las acciones responsables en cuatro categorías: 1) filantrópicas y caritativas; 2) emprendedoras; 3) orientadas hacia los grupos de interés de la empresa; y 4) pacificadoras. La mayoría de las acciones fueron filantrópicas (345 acciones, 72,5 %), seguidas de las orientadas a los grupos de interés de la empresa (97 acciones, 20,4 %). Por otro lado, las acciones emprendedoras (8 acciones, 1,7 %) y las pacificadoras (26 acciones, 5,5 %) fueron menos comunes. La mayoría de las empresas (68, 94,4 %) implementaron acciones filantrópicas, seguidas de acciones enfocadas en sus grupos de interés (41, 56,9 %). Casi un tercio de las empresas estaban involucradas en acciones pacificadoras (21), mientras que solo 5 empresas (6,9 %) desplegaron acciones emprendedoras.

Examinando el momento en el que se realizaron las acciones (figura 1), observamos que la mayoría se realizó en los primeros tres meses posteriores a la guerra. Tras esta primera ola de acciones, las acciones «filantrópicas» persistieron durante los primeros nueve meses. El patrón de las acciones revela una respuesta dinámica a la crisis, caracterizada por fluctuaciones en el número e intensidad de las acciones a lo largo del tiempo. Esto indica que un sentido de urgencia puede haber generado el impulso inicial para brindar ayuda y apoyo inmediatos a medida que se desarrollaba el conflicto. Con el tiempo, la intensidad de estas acciones varió, posiblemente debido a factores como la disponibilidad de recursos, el cambio de prioridades, la evolución de la dinámica de la guerra y la posible fatiga de los donantes. El patrón cambiante también parece reflejar la transición de abordar necesidades urgentes a apoyar soluciones a más largo plazo, destacando la resiliencia y adaptabilidad de los donantes y las organizaciones de ayuda a medida que responden a los desafíos que plantea el conflicto.

Tabla 2. Desglose de empresas y acciones socialmente responsables

Empresas	Filantrópica		Emprendedora		Grupos de interés		Pacifadora		Greenwashing		
	Accions	Emp.	Accs.	Emp.	Accs.	Emp.	Accs.	Emp.	Accs.	Emp.	Accs.
Alcance (media)	Accions	Emp.	Alcance (media)	Emp.	Alcance (media)	Emp.	Alcance (media)	Emp.	Alcance (media)	Emp.	Alcance (media)
7	7	4	7	4	7	4	7	4	7	4	7
(1,5%)	(1,5%)	(1,5%)	(1,5%)	(1,5%)	(1,5%)	(1,5%)	(1,5%)	(1,5%)	(1,5%)	(1,5%)	(1,5%)
Hostelería	1	4	0	0	1	2	1	1	0	0	0
	(1,4%)	(1,2%)	(0,0%)	(0,0%)	(2,4%)	(2,1%)	(4,8%)	(3,8%)	(0,0%)	(0,0%)	(0,0%)
Agricultura, silvicultura y pesca	6	28	1	2	3	7	0	0	1	1	1
	(8,3%)	(8,1%)	(20,0%)	(25,0%)	(7,3%)	(7,2%)	(0,0%)	(0,0%)	(0,0%)	(11,1%)	(7,7%)
Construcción	2	10	0	0	1	1	0	0	1	1	2
	(2,8%)	(2,9%)	(0,0%)	(0,0%)	(2,4%)	(1,0%)	(0,0%)	(0,0%)	(11,1%)	(11,1%)	(15,4%)
Electricidad	1	36	1	2	1	8	0	0	0	0	0
	(1,4%)	(10,4%)	(20,0%)	(25,0%)	(2,4%)	(8,2%)	(0,0%)	(0,0%)	(0,0%)	(0,0%)	(0,0%)
Fabricación de alimentos y bebidas	3	9	0	0	2	2	1	2	1	1	1
	(4,2%)	(2,6%)	(0,0%)	(0,0%)	(4,9%)	(2,1%)	(4,8%)	(7,7%)	(11,1%)	(11,1%)	(7,7%)
Información y comunicaciones	5	25	0	0	3	13	2	3	1	1	1
	(6,9%)	(7,2%)	(0,0%)	(0,0%)	(7,3%)	(13,4%)	(9,5%)	(11,5%)	(11,1%)	(11,1%)	(7,7%)
Manufactura	24	105	2	3	13	28	14	17	2	2	5
	(33,3%)	(30,4%)	(40,0%)	(37,5%)	(31,7%)	(28,9%)	(66,7%)	(65,4%)	(22,2%)	(22,2%)	(38,5%)
Minería	7	27	0	0	5	13	0	0	0	0	0
	(9,7%)	(7,8%)	(0,0%)	(0,0%)	(12,2%)	(13,4%)	(0,0%)	(0,0%)	(0,0%)	(0,0%)	(0,0%)

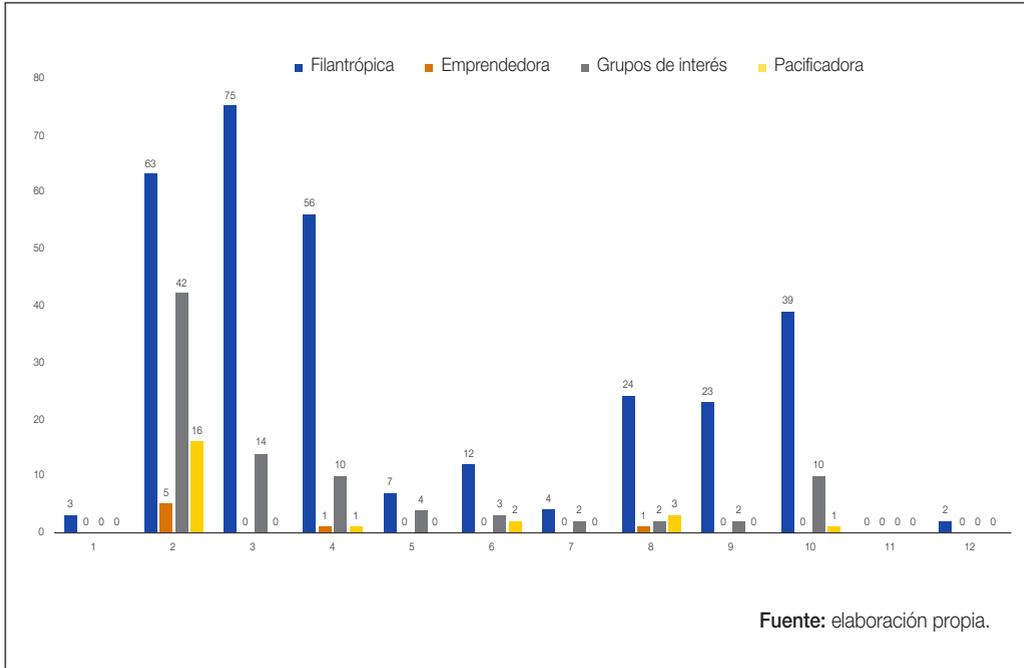




	Empresas		Alcance reacción (media)		Tiempo reacción (media)		Filantrópica		Emprendedora		Grupos de interés		Pacificadora		Greenwashing	
	Emp.	Accs.	Emp.	Accs.	Emp.	Accs.	Emp.	Accs.	Emp.	Accs.	Emp.	Accs.	Emp.	Accs.	Emp.	Accs.
Comercio minorista	20 (27,8%)	113 (23,7%)	6	45	20 (29,4%)	88 (25,5%)	1	1	11	21	3	3	3	3	3	3
Transporte y logística	3 (4,2%)	15 (3,2%)	5	44	3 (4,4%)	13 (3,8%)	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0
Total	72	476			68 (94,4%)	345 (72,5%)	5 (1,7%)	8 (56,9%)	41 (20,4%)	97 (29,2%)	21 (5,5%)	26 (12,5%)	9 (2,7%)	13		
Nacional	28 (38,9%)	236 (49,36%)	8	58	27 (39,7%)	177 (51,3%)	3	5	18	52	1	2	4	5		
Internacional	44 (61,1%)	240 (50,4%)	5	48	41 (60,3%)	168 (48,7%)	2	3	23	45	20	24	5	8		

Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Tipos de actividades socialmente responsables por mes



Las acciones «centradas en los grupos de interés» de las empresas evolucionaron de manera similar, pero en un plazo más corto. Se concentraron en el primer mes después del brote, lo que sugiere que las empresas se apresuraron a abordar las preocupaciones de sus grupos de interés en las primeras etapas. Las primeras etapas a menudo reciben la mayor cobertura de los medios y la atención del público, lo que presiona a las empresas para que actúen con prontitud. Finalmente, las acciones «emprendedoras» y «pacificadoras» se implementaron principalmente en marzo de 2022. Esto parece sugerir un cambio estratégico en el enfoque. Dado que las iniciativas filantrópicas y centradas en los grupos de interés de la empresa podrían haber abordado las necesidades inmediatas que surgieron de la crisis, es posible que el énfasis se haya trasladado a soluciones a más largo plazo destinadas a fomentar el diálogo, reconstruir las infraestructuras y promover la reconciliación en las regiones afectadas por la guerra.

1. Acciones filantrópicas y benéficas (He *et al.*, 2022; Lee y Kotler, 2013; Manuel y Herron, 2020; Rangan *et al.*, 2015; Twigg, 2001). Encontramos 345 acciones responsables (por parte de 68 empresas) bajo esta categoría realizadas en diversas modalidades, como donaciones financieras y no financieras a actores no estatales y estatales en necesidad. Estas fueron acciones esenciales en tiempos de guerra, brindando ayuda y

apoyo muy necesarios a los afectados por las hostilidades. Las empresas analizadas se dedicaban a estas acciones de formas diferentes, a menudo simultáneas. Algunos de los mayores donantes fueron empresas de sectores como la energía, el acero y el comercio minorista. DTEK Group, una empresa de energía involucrada en la generación, minería, comercialización, distribución y soluciones de eficiencia energética, incluida la carga de vehículos eléctricos, realizó 46 acciones filantrópicas; por ejemplo, apoyo a personas desplazadas, donación de 8,8 millones de euros para ayuda humanitaria, provisión de medicamentos, alimentos y productos de higiene para hospitales infantiles o ayuda humanitaria para residentes de las regiones de Mykolaiv, Dnipropetrovsk, Donetsk y Zaporizhia (DTEK, 2022). Supermercados ATB (2022) proporcionó alimentos y apoyó a personas necesitadas, instituciones médicas y organizaciones de voluntarios. Arcelor Mittal Kryvyi Rih donó equipos médicos a hospitales en Lviv, una ciudad en el oeste de Ucrania (Grigorenko, 2022b). Esta empresa también transfirió 1 millón de euros al Fondo de Ayuda 9 del Banco Nacional (Grigorenko, 2022a). Coca-Cola (2022), por ejemplo, donó 20 millones de euros.

Las donaciones en especie de empresas nacionales y extranjeras fueron cruciales para apoyar a los grupos de interés nacionales. Si bien algunas de las donaciones más grandes se hicieron a las fuerzas armadas, las empresas también proporcionaron recursos y productos a la sociedad civil. Las acciones filantrópicas y benéficas fueron las opciones preferidas por la mayoría de las empresas analizadas (constituyen el 94,4 % de las empresas que realizan el 72,5 % de las acciones). Probablemente, esto se deba a que tales acciones son las formas más fáciles y rápidas de mejorar la resiliencia social y la reputación de la empresa, particularmente, cuando se anuncian en línea (Harrison, 2021). En algunos casos, también es un «método de extinción de incendios» rápido (Wu *et al.*, 2021) para preservar la imagen de la empresa y su marca bajo presión externa, a la espera de que se completen acciones a más largo plazo.

2. Acciones emprendedoras (Bacq y Lumpkin, 2021; Peredo y McLean, 2006). Esta categoría contiene 8 acciones (por parte de 5 empresas) que involucraron la creación de nuevos productos fuera de la cartera de la empresa en un periodo de tiempo muy corto. Las acciones rápidas, únicas o temporales de las empresas en reacción a la necesidad urgente de socorro en casos de desastre caracterizan esta categoría de acciones. Las acciones emprendedoras fomentaron la transferencia de conocimientos, habilidades, recursos y tecnología para desarrollar la capacidad de las comunidades locales y otros grupos de interés. Por ejemplo, Interpipe Group, una empresa de propiedad ucraniana que se especializa en tubos de acero y ruedas de ferrocarril, movilizó rápidamente su conocimiento para producir suministros militares que van desde erizos antitanque hasta artículos de papelería y ropa interior térmica para el ejército ucraniano. Otros ejemplos fueron Kernel-Trade, el mayor productor y exportador de aceite de girasol de Ucrania, que movilizó sus recursos de inmediato y estableció la producción de chalecos antibalas. Arcelor-Mittal se dedica a la producción de picos de carretera para la defensa de varias ciudades

de Ucrania (Kolisnichenko, 2022). DTEK (2022) produjo estufas para calefacción. Todas las empresas que realizan acciones emprendedoras anunciaron que estas acciones no tenían fines de lucro.

3. Acciones centradas en los grupos de interés de la empresa (Chen *et al.*, 2021; Tworzydło *et al.*, 2022). Estas acciones fueron la segunda acción más frecuente que las empresas eligieron realizar, con un total de 97 acciones (20,4 %) por parte de 41 empresas (56,9 %). Encontramos empresas que realizaban acciones para sus grupos de interés: clientes, empleados y proveedores. Esto incluía ofrecer apoyo remunerativo y de otro tipo para los empleados (p. ej., evacuación, retención de salarios), así como para clientes vulnerables, proveedores y socios (p. ej., descuentos, servicios gratuitos por parte de la empresa). La cadena de supermercados ucraniana Varus canalizó las donaciones de sus clientes al ejército y también mostró apoyo a sus trabajadores que se fueron para servir en la primera línea de la guerra, conservando sus trabajos. Las empresas extranjeras también contribuyeron a tales acciones. McDonalds, por ejemplo, gastó 5 millones de euros para continuar pagando los salarios de más de 10.000 trabajadores, incluso después de detener sus operaciones al comienzo de la guerra (McDonalds, 2022; VARUS, 2022).

Estas acciones son cruciales para mantener relaciones resilientes con clientes, empleados, proveedores y socios. Esto es especialmente importante en tiempos de conflicto, cuando las empresas pueden enfrentar desafíos adicionales para garantizar la seguridad y el bienestar de sus grupos de interés. Por ejemplo, es posible que las empresas deban brindar apoyo adicional a los empleados y sus familias afectados por el conflicto, o tomar medidas para garantizar la seguridad de sus instalaciones y operaciones. Empezar iniciativas responsables durante los conflictos permite a las empresas establecer asociaciones duraderas con los grupos de interés, apoyar la estabilidad de la comunidad local y contribuir a un entorno más armonioso en general. Además, las acciones enfocadas en los grupos de interés de la empresa mejoran efectivamente la resiliencia social porque las empresas están realizando acciones estrechamente relacionadas con su propia actividad comercial. Por lo tanto, saben cómo implementar estas acciones para ayudar a sus grupos de interés.

4. Acciones pacificadoras (Jamali y Mirshak, 2010; Prandi y Lozano, 2010; Wolf *et al.*, 2007). En esta categoría incluimos los esfuerzos identificables (que consisten en 26 acciones, 5,5 %) de las empresas (que comprenden 21, 29,2 %) para evitar la escalada, continuación o recurrencia del conflicto. Identificamos una serie de acciones que demuestran a la comunidad internacional la tolerancia cero de las empresas ante la agresión militar. Estas empresas adoptaron una posición inequívoca condenando al Kremlin y dejaron de operar en Rusia por completo. Por ejemplo, EPAM (2022) condenó la guerra y pidió el cese inmediato del ataque a Ucrania; British American Tobacco suspendió todas las inversiones de capital previstas en Rusia. Una cantidad impresionante de empresas abandonaron Rusia después de que estalló la guerra (BAT, 2022). La lista es mucho más larga y contiene

docenas de empresas nacionales e internacionales que evitaron o limitaron severamente la cooperación con Rusia (Bloomberg, 2023).

Las acciones pacificadoras son de suma importancia para las empresas que buscan actuar de manera socialmente responsable en un entorno de guerra. Un entorno estable es la base del crecimiento económico y el desarrollo, lo que permite que las empresas locales o internacionales prosperen. En las regiones en conflicto, las empresas a menudo se enfrentan a importantes desafíos de gobernanza, infraestructura y seguridad. Las iniciativas pacificadoras pueden beneficiar a las empresas al crear un entorno empresarial más favorable (Abramov, 2009). Esto puede contribuir a la resolución de conflictos, fomentar la paz sostenible y promover el crecimiento económico y la estabilidad. Las empresas tienen la oportunidad de desempeñar un papel crucial en la configuración de una sociedad más pacífica y próspera mientras persiguen sus intereses comerciales.

Análisis adicionales

La tabla 2 muestra nuestros datos sobre empresas segmentadas por industria. La manufactura y el comercio minorista son los sectores predominantes que participan en acciones filantrópicas, emprendedoras y orientadas a los grupos de interés de la empresa, mientras que las acciones pacificadoras los llevan a cabo principalmente las empresas manufactureras. Los efectos combinados de estas industrias en estas acciones resultaron de su impacto directo y significativo en la economía y la sociedad, así como en sus extensas bases de clientes. En tiempos de guerra, su conexión con varios grupos de interés, como empleados, proveedores, clientes y comunidades, requiere de una acción rápida y efectiva a corto plazo. Al adoptar acciones responsables, estas empresas pueden obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales, especialmente en tiempos difíciles (Goyal y Kumar, 2017). Esta ventaja alienta a las empresas a priorizar este tipo de iniciativas dentro de sus operaciones, ya que descuidarlas puede tener consecuencias negativas a largo plazo para la propia empresa (Faisal, 2010).

La observación de que las empresas manufactureras están tan involucradas en las acciones pacificadoras tal vez también se explique por la probabilidad de que este sector adopte una perspectiva más a largo plazo en sus objetivos comerciales que otros. La fabricación desempeña un papel fundamental tanto en el desarrollo económico como en el de la infraestructura del país, y sus contribuciones a estas áreas están estrechamente interrelacionadas (Chen y Lin, 2021). El desarrollo económico depende de un sector manufacturero robusto capaz de suministrar materiales y equipos para la construcción en tiempos de paz y los esfuerzos de reconstrucción después de la guerra. Las empresas manufactureras que exhiben responsabilidad social durante la guerra pueden estar mejor posicionadas para capitalizar las oportunidades de crecimiento de la posguerra. Establecer una reputación positiva y construir relaciones sólidas con los grupos de interés puede sentar las bases para el éxito a largo plazo de estas empresas (Binetti, 2023).

A pesar de que las empresas internacionales constituyen el 61,1 % de las empresas analizadas, las empresas nacionales (38,9 %) estuvieron significativamente involucradas en acciones responsables, asumiendo el 50 % de estas iniciativas. Asimismo, observamos que las empresas nacionales son más intensas en acciones emprendedoras que las empresas internacionales (dos tercios de estas acciones son realizadas por empresas nacionales), mientras que ocurre lo contrario en el caso de las acciones pacificadoras, donde las empresas internacionales son mucho más activas que sus empresas pares nacionales (el 92,3 % de tales acciones se realizaron por empresas internacionales). Es más probable que las empresas internacionales participen con mayor intensidad porque sus operaciones y cadenas de suministro abarcan varios países y regiones. Este alcance más amplio las expone a áreas afectadas por conflictos o inestabilidad, lo que las impulsa a participar en iniciativas pacificadoras para garantizar el bienestar de la fuerza laboral, los proveedores y las comunidades locales en todas las cadenas de suministro (Amorós *et al.*, 2019). Las empresas nacionales generalmente tienen una menor capacidad de innovación que las empresas extranjeras debido a su limitada experiencia en la producción de bienes de vanguardia (Almodóvar y Nguyen, 2022). Sin embargo, nuestras observaciones revelan que, en situaciones de conflicto, las empresas nacionales exhiben un mayor espíritu emprendedor en comparación con sus contrapartes extranjeras, impulsadas por dos factores clave. En primer lugar, la lucha por la supervivencia en ausencia de apoyo de capital extranjero impulsa a estas empresas a aventurarse más allá de sus áreas de especialización, respondiendo a presiones y desafíos externos (Alsaaty, 2007). En segundo lugar, sus lazos más fuertes con las comunidades locales brindan información valiosa sobre el contexto regional y los problemas relacionados con los conflictos, lo que les permite identificar oportunidades y riesgos con mayor eficacia que las empresas extranjeras, que carecen de un conocimiento local equivalente. Esta conectividad con la realidad resulta crucial para el espíritu empresarial en entornos devastados por la guerra.

La tabla 3 muestra cómo las empresas combinan los diferentes tipos de acciones identificadas. La mayoría de las empresas (39, 54,2 %) combina acciones filantrópicas y acciones dirigidas a sus grupos de interés de la empresa. Además, las empresas combinan acciones filantrópicas con las pacificadoras (18, 25,0 %). Por ejemplo, Samsung donó 6 millones de euros a la Cruz Roja de Ucrania, incluidos productos electrónicos de consumo por valor de 1 millón de euros, al mismo tiempo que suspendía sus envíos a Rusia. Y se sumó a sanciones integrales contra Rusia (Byung-Wook, 2022). También es una práctica común combinar la pacificación con estrategias dedicadas a ayudar a los grupos de interés de la empresa (11, 15,3 %). British American Tobacco brindó apoyo y asistencia a los empleados, incluida la reubicación y el alojamiento temporal, además de salir del mercado ruso.

La tabla 3 también indica que solo un pequeño porcentaje de empresas (6,9 %) combinó acciones filantrópicas con acciones emprendedoras. Esto implica que las empresas pueden percibir estos dos tipos de acciones como distintas y difíciles de combinar. Curiosamente, no observamos empresas que informaran haber realizado acciones emprendedoras y

pacificadoras, o acciones tanto emprendedoras como para los grupos de interés de la empresa combinadas con acciones pacificadoras. Esto sugiere que estos tipos de acciones se consideran particularmente difíciles de combinar.

Tabla 3. Combinaciones de diferentes tipos de acciones socialmente responsables por parte de la misma empresa

Filantrópica y emprendedora	5 (6,9%)
Filantrópica y grupos de interés	39 (54,2%)
Filantrópica y pacificadora	18 (25,0%)
Emprendedora y grupos de interés	5 (6,9%)
Emprendedora y pacificadora	0 (0,0%)
Grupos de interés y pacificadora	12 (16,7%)
Filantrópica, emprendedora y grupos de interés	5 (6,9%)
Filantrópica, grupos de interés y pacificadora	11 (15,3%)
Emprendedora, grupos de interés y pacificadora	0 (0,0%)
Total	72

Fuente: elaboración propia.

Identificamos una serie de acciones que podrían considerarse *greenwashing*. Encontramos diferentes acciones que se anunciaron y que finalmente no se implementaron. Esas características fueron exhibidas por 9 empresas (12,5%) en 13 acciones (2,7%). El *greenwashing* es un comportamiento oportunista en las declaraciones de sostenibilidad de las empresas (Delmas y Burbano, 2011). Por otra parte, el *bluwashing* se refiere a las acciones de las

empresas que intentan mostrar apoyo a los derechos humanos declarados por las Naciones Unidas, pero que en realidad no defienden los derechos humanos (Berliner y Prakash, 2015). De Freitas Netto *et al.* (2020) diferencian entre *greenwashing*, como un problema ambiental, y *bluwashing*, que afecta los problemas sociales. Nuestro análisis reveló una serie de comportamientos de *bluwashing*; por ejemplo, cuando una empresa hace afirmaciones sobre la condena de la guerra, la agresión y el respeto de los derechos humanos, pero no toma medidas concretas para respaldarlas. Identificamos varias empresas que realizan acciones con sentido de construcción de paz, condenando oficialmente la agresión, por ejemplo, pero al mismo tiempo siguen haciendo negocios en Rusia.

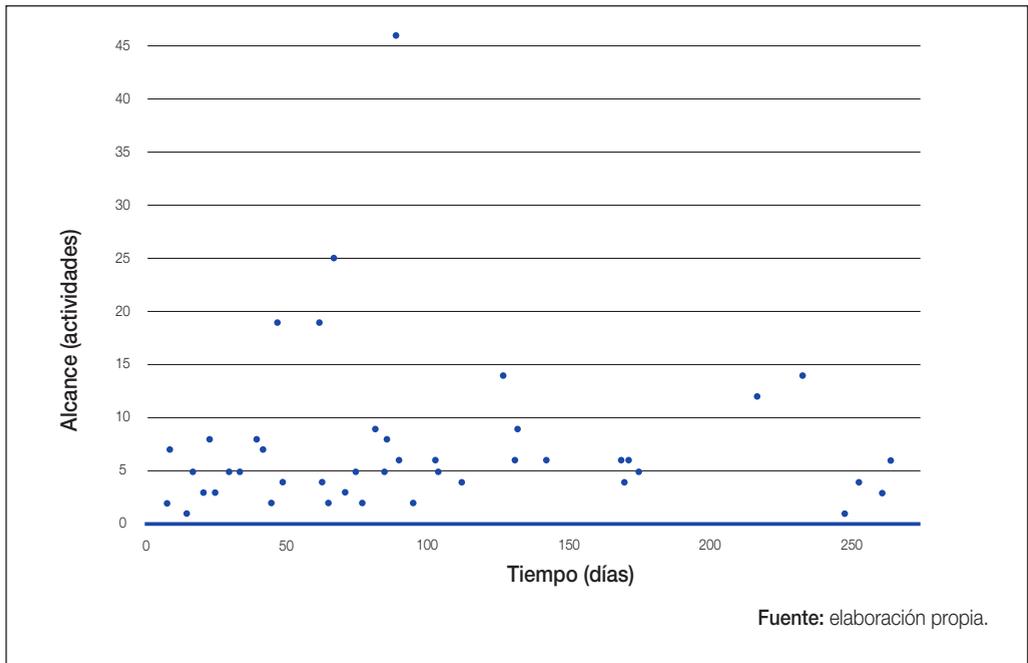
3.2. Análisis de la contribución de las acciones responsables a la resiliencia social

Para analizar la efectividad de las diferentes acciones responsables identificadas, utilizamos dos criterios para clasificar las acciones: tiempo y alcance. El «tiempo», o tiempo de reacción, que es el tiempo que tarda una empresa en reaccionar con acciones responsables. Una reacción rápida beneficia a la sociedad, especialmente en las primeras semanas cuando el territorio invadido está en caos y la gente vive en pánico. Calculamos cuántos días transcurrieron tras el estallido de la guerra para que una empresa realizara la primera acción responsable. El «alcance» es el número de acciones que realiza una empresa; representa el grado en el que una empresa está comprometida con las acciones socialmente responsable. Una respuesta inmediata mejora el nivel de resistencia y reduce el tiempo de recuperación, lo que aumenta la resiliencia social. A medida que pasa el tiempo, las acciones responsables de las empresas reducen los efectos perjudiciales, absorbiendo el *shock* inicial y acortando el tiempo necesario para recuperarse. Por el contrario, ampliar el alcance de las acciones para incluir a más grupos de interés extiende el escudo de las acciones responsables a más personas, amortiguando el impacto y reduciendo el tiempo de recuperación. Además, calculamos el «intervalo de tiempo» de las diversas acciones que realizaron las empresas como el número de días desde la primera hasta la última acción que identificamos. A medida que persiste el conflicto, mantener la resiliencia social requiere un esfuerzo continuo. Por lo tanto, medimos la contribución sostenida de una empresa a la resiliencia social a través del intervalo de tiempo de sus acciones responsables.

La estrategia de una empresa comprende el número total de acciones que realiza. Esta estrategia dependerá del número de acciones específicas que realice la empresa (alcance) y de la rapidez de la respuesta (tiempo). La figura 2 representa las diferentes combinaciones de tiempo y alcance para las empresas analizadas. Calculamos la mediana de cada dimensión para dividir las empresas en cuatro cuadrantes, uno para cada estrategia. Esto resultó en cuatro categorías de estrategias de las empresas: reactiva (tiempo de reacción lento y amplio alcance de acciones), selectiva (tiempo de reacción rápido y alcance limitado),

simbólica (tiempo de reacción lento y alcance limitado) y de apoyo (tiempo de reacción rápido y alcance amplio).

Figura 2. Tiempo y alcance para las diferentes empresas



Este esquema de dos dimensiones es útil para clasificar las acciones responsables frente al impacto de un desastre como una catástrofe natural, donde se requiere evaluar la velocidad de las empresas comprometidas en ayudar a la resiliencia social. Sin embargo, cuando las empresas intentan contribuir a la resiliencia social frente a un desastre que se extiende en el tiempo, es necesario considerar la duración de sus esfuerzos. Estos esfuerzos continuos a lo largo del tiempo contribuyen a aumentar la resiliencia social impulsando la resistencia y la recuperación. Para aproximar este esfuerzo, calculamos la mediana del rango de tiempo, de manera que podamos clasificar las empresas en aquellas que realizan acciones durante un periodo relativamente corto y aquellas que realizan acciones durante un periodo prolongado. Esto nos permite definir una categoría adicional: «constructora de resiliencia». Esta categoría incluye empresas que cumplen tres condiciones: 1) una respuesta rápida al *shock* inicial; 2) una amplia gama de acciones; y 3) acciones sostenidas durante un periodo prolongado. Así, esta quinta categoría es una subcategoría de la estrategia de apoyo, caracterizada por una respuesta rápida y sostenida en el tiempo, ofreciendo una amplia gama temporal de acciones. Las tablas 4, 5 y 6 contienen datos sobre las distintas estrategias responsables seguidas por las empresas analizadas.



Tabla 5. Acciones y estrategias socialmente responsables

	Total	Filantropía	Emprendedora	Grupos de interés	Pacificadora
Reactiva	24 (100,0%)	24 (35,3%) (100,0%)	1 (4,2%) (20,0%)	18 (75,0%) (43,9%)	6 (25,0%) (28,6%)
Selectiva	20 (85,0%)	17 (25,0%) (85,0%)	0 (0,0%) (0,0%)	7 (35,0%) (17,1%)	10 (50,0%) (47,6%)
Simbólica	13 (92,3%)	12 (17,6%) (92,3%)	0 (0,0%) (0,0%)	4 (30,8%) (9,8%)	2 (15,4%) (9,5%)
Solidaria	3 (100,0%)	3 (4,4%) (100,0%)	0 (0,0%) (0,0%)	3 (100,0%) (7,3%)	0 (0,0%) (0,0%)
Constructora de resiliencia	12 (100,0%)	12 (17,6%) (100,0%)	4 (33,3%) (80,0%)	9 (75,0%) (22,0%)	3 (25,0%) (14,3%)
Total	72	68 (94,4%)	5 (6,9%)	41 (56,9%)	21 (29,2%)

Fuente: elaboración propia.

1. Estrategia reactiva. Durante la crisis, el 33,3 % de las 72 empresas analizadas adoptó una estrategia reactiva, lo que representa 213 acciones (44,7 %). Estas empresas ayudaron significativamente a diferentes grupos de interés, aunque con un tiempo de reacción promedio alto, de 65,8 días, y un alcance de 8,9 acciones. Las empresas con estrategias reactivas, tales como PepsiCo Ucrania y Winner Imports, participaron en diversas iniciativas, incluidas acciones benéficas, emprendedoras, centradas en los grupos de interés y pacificadoras. Sin embargo, las acciones filantrópicas constituyeron la mayoría, con un 76,5 %. Por ejemplo, el 5 de septiembre de 2022, Astarte proporcionó 7.000 toneladas de ayuda humanitaria y entregó 3.000 toneladas de bienes humanitarios como parte del Programa Mundial de Alimentos de la ONU. El 6 de mayo de 2022, Novus inició la acción benéfica de distribuir 175.000 paquetes de alimentos a grupos vulnerables y 800 toneladas de alimentos al país. SoftServe, el 28 de julio de 2022, donó 29 ambulancias a los defensores ucranianos y proporcionó 5.800 equipos de TI a organizaciones gubernamentales, públicas y militares el 3 de octubre de 2022. Bayadera Group contribuyó con 135.000 euros para el mantenimiento del ejército el 29 de marzo de 2023, y apoyó proyectos responsables e iniciativas de voluntariado al tiempo que mejoraba el bienestar de los empleados (LIGA, 2022). La asistencia brindada por estas empresas abarcó ayuda monetaria y apoyo humanitario en forma de ropa, equipo médico, productos de higiene y computadoras. Sin embargo, su lento tiempo de respuesta pudo retrasar la entrega de ayuda crucial. En conclusión, las empresas con estrategias reactivas llevaron a cabo una amplia gama de acciones y apoyaron significativamente a diferentes grupos de interés, a pesar de su tiempo de respuesta comparativamente más lento. Tanto empresas internacionales como nacionales exhibieron esta estrategia, lo que demuestra que la respuesta a la crisis trasciende el tamaño y el alcance de la empresa.

2. Estrategia selectiva. Después de que estalló la crisis de Ucrania, numerosas empresas respondieron rápidamente, centrándose en grupos de interés específicos o implementando una gama selectiva de iniciativas responsables. Entre estas, 20 empresas (27,8 %) emprendieron estrategias selectivas al ejecutar 60 acciones (12,6 %) con un tiempo de respuesta promedio de 10,6 días para 3 acciones por empresa. Las empresas predominantemente internacionales adoptaron esta estrategia, representando el 65 % de las empresas involucradas. Estas empresas adoptaron varios enfoques para apoyar a las comunidades afectadas y mantener prácticas comerciales responsables. Una de esas empresas, Coca-Cola, demostró su importante compromiso filantrópico para apoyar los esfuerzos de ayuda humanitaria en Ucrania. Su generosa promesa de más de 20 millones de euros abarcó ayuda financiera urgente a los empleados con sede en Ucrania y la suspensión de las operaciones comerciales en Rusia el 8 de marzo de 2022. También se asoció con la Cruz Roja de Ucrania, asignando 4,7 millones de euros el 7 de diciembre de 2022 para distribuir kits de alimentos y bebidas a las comunidades más vulnerables. Este ejemplo muestra las diversas estrategias que las empresas emplearon para abordar las necesidades de los grupos de interés afectados. Otro ejemplo notable es el Samsung Electronics, que promovió la paz y la estabilidad al detener todos los envíos a Rusia y unirse a las sanciones integrales contra el país el 6 de marzo de 2022. Esta medida destaca el compromiso de Samsung con la paz regional y el apoyo para resolver el conflicto a través de canales diplomáticos. Al igual que Coca-Cola,

Samsung tomó medidas directas para abordar la crisis y apoyar a las comunidades afectadas. Por último, El Dorado mostró su compromiso con sus grupos de interés al mantener los salarios de los empleados movilizados para la defensa del territorio y las organizaciones voluntarias después del 12 de marzo de 2022. El Dorado también brindó un apoyo integral para el bienestar de los empleados y asistencia informativa, moral, física y financiera. Esta categoría ilustra cómo las empresas Dorado se enfocaron en el bienestar de sus empleados y reforzaron a la comunidad en un momento tumultuoso, lo que demuestra la amplia gama de iniciativas responsables que las empresas emprendieron en respuesta a la crisis.

3. Estrategia simbólica. En esta categoría, 13 empresas (18,1 %) proporcionaron una ayuda limitada a los ucranianos, a menudo con retrasos significativos, por un total de 32 acciones (o 6,7 %). Estas empresas, en promedio, realizaron 2,5 acciones y su tiempo de reacción promedió 136 días. Las empresas internacionales constituían el 61,5 % de esta categoría. Los principales tipos de acciones en las que participaron estas empresas fueron filantrópicas (92,3 %, 12 empresas), acciones hacia grupos de interés de la empresa (30,8 %, 4 empresas) y acciones pacificadoras (15,4 %, 2 empresas). Ninguna empresa en esta categoría desempeñó acciones emprendedoras. Es importante tener en cuenta que el 25 % de estas empresas mostraron posibles comportamientos de *greenwashing*.

Los ejemplos de acciones tomadas por empresas en la categoría de estrategia simbólica demostraron cierto apoyo a Ucrania, a pesar del largo tiempo de reacción y el alcance limitado de sus acciones. El operador GTS de Ucrania contribuyó con 158.000 euros para las necesidades de defensa y suministró 250 vehículos de motor para los combatientes el 15 de junio de 2022. Comfy Trade transfirió 1,6 millones euros a una cuenta especial del Banco Nacional de Ucrania (NBU) y donó una parte de sus compras a través de su aplicación a las fuerzas armadas. TEDIS Ucrania estableció un centro de coordinación para entregas gratuitas de carga humanitaria el 31 de marzo de 2022 y completó 20 entregas humanitarias antes del 18 de abril de 2022. En general, las empresas pertenecientes a la categoría simbólica ayudaron a un número limitado de ucranianos, mantuvieron los salarios de los empleados, ayudaron a evacuar a los empleados de los puntos críticos y reevaluaron sus relaciones comerciales con Rusia.

4. Estrategia de apoyo. Tres empresas que realizan 30 acciones apoyaron de manera activa y rápida a las personas necesitadas para mitigar el impacto inicial, desde soldados ucranianos hasta empleados y clientes vulnerables. Su tiempo de reacción promedió 10 días y el alcance de su reacción promedió 10 acciones. Estas empresas dividieron sus esfuerzos entre acciones filantrópicas (71,6 %) y centradas en los grupos de interés de la empresa (36,7 %). No observamos comportamientos de *greenwashing*. El apoyo a los grupos vulnerables durante el conflicto fomentó los lazos comunitarios y sociales, lo cual es crucial para desarrollar la resiliencia. Interpipe ejemplificó el apoyo filantrópico al contribuir con 97.000 euros el 25 de marzo de 2022 para el ejército, brindar apoyo médico el 9 de mayo de 2022 y la asignación de fondos para refugios locales. Vodafone hizo lo mismo donando 500.000 euros de su Fondo Humanitario al Alto Comisionado de las Naciones Unidas para

los Refugiados (ACNUR). Mondelez compró un autobús urbano el 14 de diciembre de 2022 para apoyar la restauración del transporte público en la ciudad de Trostyanets en la región de Sumy en Ucrania. El autobús mejoró la situación del transporte y ayudó a garantizar que las personas pudieran llegar al trabajo, la escuela y otros destinos importantes. Interpipe también ilustró las acciones a favor de los grupos de interés mediante la compra de equipos y ropa para sus empleados movilizados, medicamentos para sus botiquines de primeros auxilios y alimentos comprados en Ucrania y Europa el 25 de marzo de 2022. Una de las acciones orientadas a los grupos de interés de Vodafone fue permitir a los empleados asignar hasta a 4 días laborales pagados para obras de caridad manteniendo sus salarios, implementado el 4 de marzo de 2022. Como ejemplo de otra acción centrada en los grupos de interés, Mondelez lanzó un programa especial el 14 de diciembre de 2022 para proporcionar alojamiento temporal a sus empleados afectados por el conflicto.

5. Estrategia constructora de resiliencia. Doce empresas (16,7 %) que realizaron 141 acciones (29,6 %) mostraron una respuesta rápida y sostenida que combinó acciones filantrópicas para un amplio conjunto de grupos de interés del país con acciones emprendedoras. Su tiempo de reacción promedió 13 días y el alcance de su reacción promedió 11,8 acciones. De estas empresas, el 100 % se dedica a acciones benéficas/filantrópicas, y la tercera parte lleva a cabo acciones emprendedoras responsables. Nueve empresas (75 %) desarrollaron acciones dirigidas a sus grupos de interés y 3 (25 %) realizaron acciones pacificadoras. Este grupo de empresas muestra una distribución de acciones más equilibrada entre las cuatro categorías de acciones. No observamos ningún comportamiento de *greenwashing*. Estos constructores de resiliencia desarrollaron diversas acciones manteniendo una preponderancia de acciones filantrópicas (71,6 %) y centradas en los grupos de interés (22 %).

En medio del conflicto, las empresas de esta categoría tomaron medidas significativas para contribuir a la resiliencia social. Por ejemplo, Kernel-Trade donó 26 millones de euros, asignó 2,3 millones de euros para equipo de defensa y ofreció 400.000 euros para apoyar a las familias de quienes perdieron la vida. También evacuaron a 312 empleados y sus familias de las zonas de conflicto, demostrando su compromiso con su seguridad y bienestar y ayudando a las comunidades a adaptarse al estrés causado por el conflicto armado.

La granja avícola Myronivska abordó las necesidades básicas donando más de 180 toneladas de alimentos, productos de higiene, artículos para el hogar y ropa, y apoyando a los ucranianos reasentados, lo que ayudó a las comunidades a sobrellevar el estrés y mantener sus funciones socioeconómicas (MHP, 2022a, 2022b). La contribución de 7,5 millones de euros por parte de Ferrexpo al Fondo Humanitario de Ucrania y las medidas de apoyo a la fuerza laboral reflejaron un compromiso a largo plazo con acciones responsables, lo que influyó positivamente en la resiliencia social al promover la estabilidad económica (Ellis, 2022). Toyota brindó transporte, albergue, servicios médicos y apoyo administrativo a las familias de los empleados que se vieron obligados a huir, demostrando su compromiso y valores sociales, y contribuyendo a la seguridad y el bienestar de las personas en apuros (Toyota, 2022). McDonald's proporcionó alimentos a todos los necesitados el cuarto día de

la invasión, lo que demuestra su compromiso de abordar las necesidades básicas durante una crisis. Al ayudar a mantener las funciones y estructuras esenciales de las comunidades, McDonald's contribuyó a la resiliencia social frente al conflicto.

Las acciones de las empresas en la categoría de constructoras de resiliencia están conectadas a varios aspectos de la resiliencia social. Realizando acciones continuas durante el primer año de conflicto, las empresas contribuyeron a aumentar la resistencia (la resistencia implica los esfuerzos de una comunidad para prevenir un *shock* y mitigar sus consecuencias) y la recuperación (que denota la capacidad de una comunidad para volver al funcionamiento previo al *shock* de manera rápida y efectiva) en la sociedad. Por ejemplo, ATB-Market desarrolló una estrategia responsable para generar resistencia y facilitar la recuperación de la sociedad ucraniana mediante la realización de seis acciones responsables en marzo de 2022, que combinaron acciones emprendedoras, filantrópicas y centradas en los grupos de interés de la empresa, una filantrópica en mayo y noviembre, y dos centradas en los grupos de interés en diferentes momentos. Esta secuencia de acciones muestra cómo la empresa se preocupa por la gama de necesidades. Al estallar el conflicto, la empresa proporcionaba alimentos a la población, y cuando la guerra avanzaba y causaba daños en infraestructuras e instalaciones o provocaba daños personales, la empresa prestaba ayuda a sus empleados heridos o utilizaba sus instalaciones para atender a los afligidos.

Ferrexpo apoyó constantemente a Ucrania durante el conflicto, realizando acciones para aumentar la resistencia y facilitar la recuperación. En marzo, iniciaron 2 acciones enfocadas en el apoyo a la fuerza laboral y la comunidad. En abril, agregaron 4 acciones más que abordaron el alojamiento de refugiados, la entrega de bienes humanitarios, la documentación de daños y la reubicación de animales del zoológico. En septiembre, Ferrexpo suministró pellets de mineral de hierro a las acerías ucranianas y en noviembre implementaron 6 acciones, que incluyeron aumentar su donación al Fondo Humanitario y proporcionar equipos médicos, ambulancias blindadas y dispositivos electrónicos. Estos esfuerzos en curso mejoraron la capacidad de las comunidades afectadas para recuperarse de manera efectiva.

Las empresas que implementaron acciones de desarrollo de la resiliencia en el primer año del conflicto impulsaron significativamente la resiliencia social, brindando apoyo inmediato a las comunidades necesitadas y fomentando la adaptabilidad, el crecimiento y el desarrollo sostenible a largo plazo. Estas acciones se alinearon con el ODS 1.5, contribuyendo a los esfuerzos de resistencia y disminuyendo el impacto negativo de la crisis. Proporcionaron elementos esenciales como alimentos, ropa y vivienda, lo que permitió a las comunidades mantener sus funciones esenciales y dio como resultado un mejor bienestar, calidad de vida y una mayor resiliencia frente a las tensiones del conflicto. Demostrando un compromiso con el bienestar de los empleados, las empresas ofrecieron apoyo a los trabajadores y sus familias, y fomentaron la estabilidad y la seguridad mientras ayudaban a las personas a superar los desafíos de la guerra. Las iniciativas corporativas pacificadoras promovieron la esperanza, la unidad y la colaboración, inspirando los esfuerzos colectivos para superar la adversidad.

Estas inversiones a largo plazo y el compromiso con diversos grupos de interés sentaron las bases para una sociedad más resiliente, mejor equipada para gestionar futuras crisis de acuerdo con el enfoque del Marco de Sendai en las evaluaciones de riesgos y la reducción de riesgos. Finalmente, las acciones de creación de resiliencia aceleraron la recuperación al facilitar un retorno más eficiente al funcionamiento previo al impacto para las comunidades afectadas, abordando los problemas en las infraestructuras, las interrupciones en la cadena de suministro y otros perjuicios.

Análisis adicionales

Podemos extraer algunas ideas adicionales de la tabla 5 que nos pueden ayudar a completar nuestro análisis sobre cómo las diferentes estrategias contribuyeron a construir resiliencia social. Las acciones filantrópicas/benéficas fueron más frecuentes en todas las categorías de empresas (94,4 %). Las acciones responsables emprendedoras (6,9 %) aparecieron exclusivamente en las categorías constructora de resiliencia (80 %) y reactiva (20 %). Así, observamos que las empresas constructoras de resiliencia están comprometidas con el desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades de una situación urgente; un tercio de las empresas realizaba este tipo de acción. Las empresas que reacondicionaron sus líneas de producción y produjeron productos nuevos que se necesitaban con urgencia requerían tiempo. Por esa razón, una respuesta temprana permite que las empresas constructoras de resiliencia desarrollen sus estrategias responsables. Por ejemplo, la cadena de supermercados ATB respondió a la necesidad urgente de socorro con una iniciativa emprendedora: junto con una donación de 4,06 millones de euros al pueblo ucraniano, el 25 de marzo de 2022 lanzó la producción de productos enlatados especiales para tiempos de guerra (Kunytska, 2022). Estos productos enlatados se producían en un mes y requerían conocimientos y habilidades especializados en enlatado y conservación de alimentos. La producción de DTEK de 300 «erizos» antitanques el 20 de marzo de 2022 ejemplifica una acción emprendedora. La respuesta rápida y única a la necesidad urgente de protección en tiempo de guerra permitió a DTEK servir a las comunidades locales y a los grupos de interés, al mismo tiempo que fortalecía su capacidad y creaba nuevas oportunidades de crecimiento e innovación. Kernel-Trade realizó trabajos de reparación y soldadura, conversión de camiones y reparación de dispositivos utilizados para sirenas. Estas acciones muestran el emprendimiento como una respuesta rápida, única o temporal a una necesidad urgente en la comunidad, que es característica de las acciones emprendedoras en reacción a la atención de desastres. Al proporcionar estos servicios, Kernel-Trade creó capacidad en las comunidades locales y otros grupos de interés y desempeñó un papel en la satisfacción de las necesidades en tiempos de crisis, lo que mostró la flexibilidad, la innovación y la adaptabilidad que son características del espíritu emprendedor.

Las acciones responsables dirigidas a los grupos de interés de las empresas se encontraron en el 56,9 % de las empresas, pero estos números son particularmente altos en la categoría de apoyo (100 %). Esto se debe a que una respuesta eficaz que reduzca la erosión de

la resiliencia social en el corto plazo exige que la ayuda se centre en los principales grupos de interés de la empresa. Metinvest instaló refugios antibombas abastecidos con suministros de agua, productos de larga duración, medicamentos y comunicaciones, ofreció apoyo integral a todos los empleados que fueron evacuados de Mariupol y Avdiivka al territorio controlado por Ucrania y proporcionó empleo a casi 1.000 refugiados internos en empresas Metinvest (2022). Estos esfuerzos contribuyeron a la resiliencia social al brindar estabilidad y seguridad a sus empleados, al mismo tiempo que redujeron el aislamiento y la incertidumbre.

Vodafone proporcionó diversas oportunidades de empleo aceleradas para los empleados desplazados por la guerra, capacitación gratuita en línea en idiomas para personas desplazadas, además de permitir a los empleados destinar hasta 4 días laborables remunerados a obras benéficas. Estas acciones ayudaron a las personas desplazadas a adaptarse a nuevos entornos y fomentaron las conexiones sociales, lo que finalmente promovió la resiliencia social y la ayuda mutua. Mondelez lanzó un programa interno especial que ayuda a los empleados ucranianos a encontrar refugio en los hogares de los socios de la empresa en todo el mundo. Este programa ejemplifica la solidaridad y la compasión, ofreciendo alivio a los empleados afectados al mismo tiempo que construye una red de apoyo global para mejorar la resiliencia social (Mondelez, 2022).

Las acciones pacificadoras fueron más características de las empresas que siguen estrategias selectivas y reactivas. Entre las empresas con una estrategia selectiva, el 47,6 % se dedica a la pacificación, mientras que lo hace el 28,6 % de las empresas con una estrategia reactiva. El impacto social de tales actos podría tener un efecto a largo plazo si reducen el nivel de agresión del invasor. Por ejemplo, la economía de Rusia puede verse dañada y, a la larga, Rusia puede perder su capacidad de producir armas en cantidad suficiente. Esto beneficia a la sociedad si trae la paz más rápidamente o alienta a Rusia a negociar. Estas empresas pueden actuar así porque las acciones pacificadoras pueden tener un mayor impacto mediático. Por otro lado, ambas categorías fueron realizadas por 26 empresas internacionales (de un total de 24).

La tabla 6 clasifica las estrategias responsables por sector industrial. Encontramos más empresas siguiendo una estrategia reactiva en los sectores minorista, de minería, información y comunicación, y construcción. En las industrias de alimentos y bebidas, e información y comunicación las empresas siguieron la estrategia selectiva por encima de la media. La estrategia simbólica es más común en las industrias de la construcción, la minería y el transporte. Las estrategias de apoyo están completamente en manos de los sectores manufacturero y de la información y la comunicación. Finalmente, las estrategias de construcción de resiliencia son emprendidas principalmente por empresas que son proveedoras de electricidad y gas, y en los sectores de alojamiento y servicio de alimentos, agricultura y transporte. Estas industrias estaban muy desarrolladas en Ucrania antes de la invasión (Ukraine Invest, 2021). Por otro lado, las empresas ucranianas pueden considerarse más reactivas y constructoras de resiliencia. Por el contrario, las empresas internacionales implementaron estrategias que fueron más selectivas y solidarias. En el caso de las respuestas simbólicas, ambos grupos se comportaron de manera similar.

Tabla 6. Estrategias y empresas socialmente responsables por sector

	Total	Reactiva	Selectiva	Simbólica	Solidaria	Constructora de resiliencia
Hostelería	1 (1,4%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)
						1 (8,3%)
Agricultura, silvicultura y pesca	6 (8,3%)	1 (16,7%)	2 (33,3%)	1 (16,7%)	0 (0,0%)	2 (33,3%)
						2 (16,7%)
Construcción	2 (2,8%)	1 (50,0%)	0 (0,0%)	1 (50,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
						0 (0,0%)
Electricidad	1 (1,4%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (100,0%)
						1 (8,3%)
Fabricación de alimentos y bebidas	3 (4,2%)	1 (33,3%)	2 (66,7%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
						0 (0,0%)
Información y comunicaciones	5 (6,9%)	2 (40,0%)	2 (40,0%)	0 (0,0%)	1 (20,0%)	0 (0,0%)
						0 (0,0%)
Manufactura	24 (33,3%)	6 (25,0%)	7 (29,2%)	5 (20,8%)	2 (8,3%)	4 (16,7%)
						4 (33,3%)
Minería	7 (9,7%)	3 (42,9%)	1 (14,3%)	2 (28,6%)	0 (0,0%)	1 (14,3%)
						1 (8,3%)
Comercio minorista	20 (27,8%)	10 (50,0%)	5 (25,0%)	3 (15,0%)	0 (0,0%)	2 (10,0%)
						2 (16,7%)





	Total	Reactiva	Selectiva	Simbólica	Solidaria	Constructora de resiliencia
Transporte y logística	3 (4,2%)	0 (0,0%)	1 (33,3%)	1 (33,3%)	0 (0,0%)	1 (33,3%)
Total	72 (33,3%)	24 (27,8%)	20 (27,8%)	13 (18,1%)	3 (4,2%)	12 (16,7%)
Nacional	28 (38,9%)	11 (39,3%)	7 (25,0%)	5 (17,9%)	0 (0,0%)	5 (17,9%)
Internacional	44 (61,1%)	13 (29,5%)	13 (29,5%)	8 (18,2%)	3 (6,8%)	7 (15,9%)

Fuente: elaboración propia.

4. Discusión y conclusiones

Las guerras tienen un impacto devastador en la resiliencia social y por ende en la capacidad de las personas y las comunidades para recuperarse de la adversidad. Esto puede conducir a un colapso de los sistemas de apoyo social y la cohesión de la comunidad, lo que dificulta que las personas y las comunidades se recuperen. Nuestro estudio ha proporcionado evidencia empírica de la importancia de las prácticas empresariales responsables en zonas de conflicto armado. En particular, el estudio ha destacado el papel fundamental que tienen estas prácticas en la construcción de resiliencia social, como lo exhorta el ODS 1.5. Las acciones responsables pueden ayudar a reducir las tensiones y generar confianza, y también pueden apoyar el desarrollo económico local y los esfuerzos de pacificación. Sin embargo, las acciones empresariales responsables en zonas de guerra pueden ser complejas, multifacéticas y difíciles de implementar debido a las condiciones económicas, políticas y de seguridad inestables que surgen de los conflictos violentos.

Nuestro artículo amplía estudios recientes como el de Šain (2021), quien reveló cómo las empresas contribuyeron a la sostenibilidad social después del *shock* COVID-19. Las diferencias entre una pandemia y una guerra justifican considerar una gama más amplia de acciones responsables en el último caso, como la pacificación. Forcadell y Aracil (2021) argumentaron que, de las diversas respuestas posteriores a un *shock*, una estrategia de apoyo, que implica un enfoque amplio en múltiples grupos de interés y un tiempo corto para responder, ofrece los mejores resultados. Esta estrategia es óptima para asegurar la resiliencia social en el más corto plazo (en su estudio, seis semanas después del *shock*). Sin embargo, cuando la situación que pone en peligro la resiliencia social persiste en el tiempo, la estrategia óptima debe cubrir el apoyo durante el tiempo que esta situación permanece. Una estrategia de construcción de resiliencia contribuye a aumentar la resiliencia social en estas condiciones de tres maneras. Primero, ofrece una respuesta temprana al impacto, que protege a las comunidades del impacto (resistencia). En segundo lugar, al mantener el esfuerzo durante un periodo extenso de tiempo, esta estrategia contribuye al potencial de la comunidad para volver a las condiciones previas al *shock*. En tercer lugar, a medida que las estrategias de creación de resiliencia extienden sus acciones responsables a un conjunto más amplio de grupos de interés, contribuyen a su resistencia y recuperación.

Nuestros resultados corroboran que las empresas que participan en acciones filantrópicas y benéficas pueden tener un impacto positivo en la resiliencia social al proporcionar recursos y financiamiento para organizaciones e iniciativas que ayudan a las comunidades a prepararse, resistir y recuperarse de crisis y desastres (véanse He *et al.*, 2022; Lee y Kotler, 2013; Manuel y Herron, 2020; Rangan *et al.*, 2015; Twigg, 2001). Observamos que estas acciones también pueden apoyar el desarrollo de redes sociales sólidas y la cohesión comunitaria, que son factores importantes para promover la resiliencia social en tiempos de guerra. Las acciones emprendedoras durante la guerra ayudan a promover la resiliencia social de varias maneras, particularmente mediante la reorganización para producir bienes

de mayor demanda durante la guerra, pero que no forman parte de la línea habitual de productos de la empresa. Estas acciones pueden estar relacionadas con la reorientación de la acción habitual de la empresa hacia aquellas acciones que pueden contribuir a la resiliencia social (Peredo y McLean, 2006). Como en el caso de la pandemia de COVID-19, el emprendimiento del sector privado se vuelve crucial para ofrecer a la sociedad el potencial para luchar contra el impacto (Bacq y Lumpkin, 2021).

Las acciones responsables dirigidas a los grupos de interés de la empresa durante la guerra tienen un impacto positivo en la resiliencia social. Por ejemplo, las buenas prácticas de empleo pueden ayudar a promover la resiliencia social en tiempos de guerra al proporcionar ingresos estables y seguridad financiera para individuos y familias. Esto puede incluir salarios justos, condiciones de trabajo seguras y ayuda con la reubicación. Al garantizar que los trabajadores tengan acceso a un empleo estable, pueden mantenerse mejor a sí mismos y a sus familias. Nuestros hallazgos muestran que las empresas estaban particularmente inclinadas a cuidar a sus grupos de interés. Este hallazgo es muy consistente con la literatura que ha argumentado por qué las organizaciones empresariales deben cuidar a sus grupos de interés (Foss y Klein, 2018). Es más probable que los grupos de interés observen las acciones de una empresa en una crisis, y esperen que sus empresas hagan algo y que lo hagan de manera rápida, decisiva y legítima en estas condiciones. Los grupos de interés recompensan a las empresas que son responsables con la sociedad civil en una crisis (Madsen y Rodgers, 2015).

Las iniciativas empresariales pacificadoras desempeñan un papel fundamental en la mitigación de la violencia, la prevención de tensiones, el mantenimiento de los servicios esenciales y la promoción del desarrollo económico, todo lo cual refuerza la resiliencia social durante el conflicto. Las empresas están emergiendo como nuevos actores políticos en las relaciones internacionales, basándose en las experiencias de las naciones azotadas por la guerra (Prandi y Lozano, 2010). A medida que las empresas se involucran cada vez más en la pacificación, su papel en el principio de responsabilidad de proteger se vuelve significativo. Este principio sostiene que los Estados deben proteger a sus poblaciones de atrocidades masivas, que incluyen genocidio, crímenes de guerra, limpieza étnica y crímenes de lesa humanidad (International Commission on Intervention and State Sovereignty, 2001; Weiss, 2012). Las empresas pueden complementar los esfuerzos estatales de responsabilidad de proteger mediante la adopción de prácticas responsables, la promoción de la estabilidad social y económica y el abordaje activo de las causas profundas del conflicto.

Resulta notable cómo las empresas internacionales están mucho más involucradas en las acciones pacificadoras que las nacionales. En escenarios de guerra, las empresas multinacionales pueden desempeñar un papel más destacado como catalizadores de la paz (Katsos y AlKafaji, 2019). Un factor clave en este fenómeno es que la guerra socava las instituciones formales, lo que resulta en una marcada disminución de la capacidad estatal. Un subproducto de este declive es una creciente demanda de participación activa de las empresas en un intento por reducir los costos operativos que aumentan sustancialmente

cuando los Estados se debilitan por el conflicto (Melin, 2021). Si bien las empresas nacionales podrían querer intervenir para complementar la capacidad gubernamental debilitada que dejó la guerra, carecen de la capacidad financiera y la experiencia operativa para hacerlo (Spector, 2008; Verbeke *et al.*, 2017). Las empresas multinacionales, por otro lado, tienen los recursos y el conocimiento para participar activamente en cerrar la brecha institucional creada por la guerra (Koch, 2022). En términos más directos, es más probable que las empresas multinacionales participen en acciones de mantenimiento de la paz cuando existe una brecha en la gobernanza al ofrecer un «orden privado espontáneo» que solo pueden proporcionar las grandes empresas multinacionales (McMillan y Woodruff, 2000, p. 2423).

Este artículo avanza la definición de responsabilidad empresarial en el contexto de un conflicto armado. La difícil experiencia de la guerra en Ucrania ha permitido a muchas empresas definir y desplegar nuevos aspectos de acciones responsables en tiempos de guerra. El número de acciones dirigidas a los diferentes grupos de interés, la velocidad de la reacción y la duración de las acciones responsables determinan la efectividad del impacto de esas acciones en la resiliencia social, es decir, el grado de apoyo de las empresas que realizan acciones responsables en tiempos de guerra. Las estrategias constructoras de resiliencia son aquellas estrategias de las empresas que sostienen diversas acciones responsables desde el comienzo del choque. Estas estrategias pueden contribuir activamente a la resiliencia social al combinar acciones enfocadas en varios grupos de interés, participar en esfuerzos filantrópicos y caritativos, iniciativas emprendedoras y esfuerzos centrados en los grupos de interés de la empresa y acciones pacificadoras. Esta combinación implica que las empresas utilicen sus recursos para ofrecer ayuda financiera y no financiera a las poblaciones afectadas mientras emplean su experiencia para desarrollar productos o servicios innovadores que atiendan necesidades urgentes. Al mismo tiempo, las organizaciones deben priorizar el bienestar de sus empleados, clientes y proveedores, brindando apoyo, manteniendo la seguridad laboral y ayudando a garantizar la seguridad personal. Además, las empresas pueden tomar una posición frente a la guerra denunciando acciones que causan o intensifican conflictos y cortando lazos con entidades hostiles. Al adoptar este enfoque multifacético, las empresas pueden cumplir activamente con su responsabilidad social y crear impactos tangibles y positivos durante la guerra.

Solo se detectó *greenwashing* en empresas que siguen estrategias selectivas y simbólicas. Esta conexión puede tener que ver con el alcance limitado de las acciones que realizan estas empresas, posiblemente debido a la falta de compromiso con las prácticas responsables o los recursos limitados. Las empresas clasificadas como selectivas suelen concentrarse en grupos de interés específicos y en un pequeño conjunto de iniciativas, mientras que las empresas clasificadas como simbólicas brindan un apoyo limitado y demorado dentro de un espectro limitado de acciones. Este conjunto restringido de acciones sugiere un compromiso superficial con las prácticas responsables en ambos conjuntos de empresas (Frynas, 2005). El *greenwashing* también puede surgir de la presión social para abordar una crisis como la guerra, lo que puede llevar a las empresas a adoptar prácticas que no

están en línea con su estrategia general o que carecen de un compromiso genuino con la responsabilidad, de manera que son solo una solución rápida para preservar su reputación y satisfacer las expectativas de sus grupos de interés (Blowfield, 2005).

Aunque este estudio contribuye a la literatura limitada sobre el papel de las acciones responsables de las empresas durante la guerra, no está exento de limitaciones. Los desafíos inherentes al examen de las 100 principales empresas de la lista Forbes que operan en Ucrania durante el primer año de la invasión militar de Rusia (del 24 de febrero de 2022 al 24 de febrero de 2023) incluyen algunas dificultades para obtener datos precisos y confiables debido a las condiciones de guerra y la posible influencia del conflicto en curso sobre las prácticas de divulgación de la información. A pesar de estos desafíos, utilizamos fuentes locales en Ucrania, tratando de asegurar la confiabilidad de los hallazgos y comprender el contexto. Sin embargo, el alcance del estudio puede limitar la generalización de nuestros hallazgos. La investigación futura podría basarse en este estudio, investigando las acciones responsables de una gama más amplia de empresas y examinando su impacto a largo plazo en diversos entornos posteriores a un conflicto. Tal investigación contribuiría a una comprensión más completa del papel de las acciones responsables en tiempos de crisis y su potencial para fomentar la resiliencia social y el desarrollo sostenible.

Referencias bibliográficas

- Abramov, I. (2009). Building Peace in Fragile States. Building Trust is Essential for Effective Public-Private Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 89(4) [suplemento], 481-494.
- Adger, N. (2000). Social and Ecological Resilience: Are They Related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347-364.
- Almodóvar, P. y Nguyen, Q. T. K. (2022). Product Innovation of Domestic Firms versus Foreign MNE Subsidiaries: The Role of External Knowledge Sources. *Technological Forecasting and Social Change*, 184, 122000.
- Alsaaty, F. H. (2007). Entrepreneurs: Strategic Thinkers in Search of Opportunities. *Journal of Business & Economics Research*, 5(2), 65-71.
- Amorós, J. E., Ciravegna, L., Mandakovic, V. y Stenholm, P. (2019). Necessity or Opportunity? The Effects of State Fragility and Economic Development on Entrepreneurial Efforts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(4), 725-750.
- Antezza, A., Frank, A., Frank, P., Franz, L., Rebinskaya, E. y Trebesch, K. (2022). The Ukraine Support Tracker. *Kiel Working Paper*, 2218(6), 1-57.

- Armstrong, M. (2022). *The World at War in 2022* [mapa].
- ATB (2022). *ATB Humanitarian Aid to Ukrainians Exceeded 50 Million Hryvnias*.
- Babenko, M. (8 de julio de 2022). Millions of Unemployed: How Many People in Ukraine Lost Their Jobs During the War. *Focus*.
- Bacq, S. y Lumpkin, G. T. (2021). Social Entrepreneurship and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(1), 285-288.
- Ballesteros, L., Useem, M. y Wry, T., (2017). Masters of Disasters? An Empirical Analysis of How Societies Benefit from Corporate Disaster Aid. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1682-1708.
- Bannett, V. (10 de mayo de 2022). *War to Cause Ukraine Economy to Shrink Nearly a Third This Year*. EBRD Report. European Bank for Reconstruction and Development.
- BAT (9 de marzo de 2022). British American Tobacco-BAT Statement on Ukraine/Russia.
- Berliner, D. y Prakash, A. (2015). «Bluewashing» the Firm? Voluntary Regulations, Program Design, and Member Compliance with the United Nations Global Compact. *Policy Studies Journal*, 43(1), 115-138.
- Binetti, M. N. (2023). Rebuilding Energy Infrastructures and the Manufacturing Sector In Post-Conflict Countries. *Energy Policy*, 172, 113298.
- Bloomberg (18 de enero de 2023). It's a Business Free-for-All in a Russia Transformed by Sanctions.
- Blowfield, M. (2005). Corporate Social Responsibility. The Failing Discipline and Why it Matters for International Relations. *International Relations*, 19(2), 173-191.
- Burke, L. y Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Byung-Wook, K. (6 de marzo 2022). Samsung Joins Russia Sanctions, Donates \$6M to Ukraine. *The Korea Herald*.
- Calvano, L. (2008). Multinational Corporations and Local Communities: A Critical Analysis of Conflict. *Journal of Business Ethics*, 82, 793-805.
- Carroll, A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, 60(6), 1258-1278.
- Chen, C.-C., Khan, A., Hongsuchon, T., Ruangjanases, A., Chen, Y.-T., Sivarak, O. y Chen, S.-C. (2021). The Role of Corporate Social Responsibility and Corporate Image in Times of Crisis: The Mediating Role of Customer Trust. *International Journal of Environmental Research Public Health*, 18(16), 8275.
- Chen, Y. y Lin, B. (2021). Towards the Environmentally Friendly Manufacturing Industry. The Role of Infrastructure. *Journal of Cleaner Production*, 326, 129387.
- Coca-Cola (8 de abril de 2022). Update on Support for Ukraine.
- Day, J. M., Melnyk, S. A., Larson, P. D., Davis, E. W. y Whybark, D. C. (2012). Humanitarian and Disaster Relief Supply Chains: A Matter of Life and Death. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 21-36.
- Deitelhoff, N. y Wolf, K. D. (2010). *Corporate Security Responsibility?: Corporate Governance Contributions to Peace and Security in Zones of Conflict*. Palgrave Macmillan [Global Issues Series].
- Delmas, M. A. y Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.
- DTEK (2022). *Operational Report on Humanitarian AID*.
- Ellis, D. (14 de marzo de 2022). Ferrexpo Raises Ukraine Humanitarian Fund to US\$7.5mn. *Mining Digital*.

- EPAM (4 de marzo de 2022). EPAM Provides Update on Ukraine.
- Escola de Cultura de Pau (2022). *Report on Conflicts, Human Rights and Peacebuilding*.
- Eweje, G. (2014). *Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies*. Emerald Group Publishing Limited.
- Faisal, M. N. (2010). Sustainable Supply Chains: A Study of Interaction among The Enablers. *Business Process Management Journal*, 16, 508-529.
- Forbes (2021). 100 найбільших приватних компаній України 2021 [100 of the Largest Private Companies of Ukraine 2021].
- Forcadell, F. J. y Aracil, E. (2021). A Purpose-Action Framework for Corporate Social Responsibility in Times of Shock. *Journal of Cleaner Production*, 312, 127789.
- Foss, N. J. y Klein, P. G. (2018). Stakeholders and Corporate Social Responsibility: An Ownership Perspective. En *Sustainability, Stakeholder Governance, and Corporate Social Responsibility* (pp. 17-35). Emerald Publishing Limited.
- Freitas Netto, S. V. de, Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B. y Soares, G. R. D. L. (2020). Concepts and Forms of Greenwashing: A Systematic Review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 1-12.
- Frynas, J. G. (2005). The False Developmental Promise of Corporate Social Responsibility: Evidence from Multinational Oil Companies. *International Affairs*, 81(3), 581-598.
- Goyal, P. y Kumar, D. (2017). Modeling the CSR Barriers in Manufacturing Industries. *Benchmarking: An International Journal*, 24(7), 1871-1890.
- Grigorenko, Y. (13 de mayo de 2022a). Steel Support: How Mining & Metals Companies Help Ukraine During the War. GMK.
- Grigorenko, Y. (17 de mayo de 2022b). ArcelorMittal Provided Lviv Hospitals with \$250,000 Worth of Medical Equipment. GMK.
- Harrison, V. S. (2021). Does Your Corporation «Care»? Exploring an Ethical Standard for Communicating CSR Relationships Online. *Public Relations Inquiry*, 10(3), 333-356.
- He, Z., Guo, B., Shi, Y. y Zhao, Y. (2022). Natural Disasters and CSR: Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 73, 101777.
- Human Rights Watch (2023). *World Report 2023: Events of 2022*.
- Imperiale, A. J. y Vanclay, F. (2021). Conceptualising Community Resilience and the Social Dimensions of Risk to Overcome Barriers to Disaster Risk Reduction and Sustainable Development. *Sustainable Development*, 29(5), 891-905.
- International Commission on Intervention and State Sovereignty (2001). *The Responsibility to Protect: Report*.
- Jamali, D. y Mirshak, R. (2010). Business-Conflict Linkages: Revisiting MNCs, CSR, and Conflict. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 443-464.
- Johnson, B. R., Connolly, E. y Carter, T. S. (2011). Corporate Social Responsibility: The Role of Fortune 100 Companies in Domestic and International Natural Disasters. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 18(6), 352-369.
- Katsos, J. E. y AlKafaji, Y. (2019). Business in War Zones: How Companies Promote Peace in Iraq. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 41-56.
- Keck, M. y Sakdapolrak, P. (2013). What is Social Resilience? Lessons Learned and Ways Forward. *Erdkunde*, 67(1), 5-19.

- Khutorna, K. (14 de abril de 2022). Business and War: How to Compensate Ukrainian Companies for Losses Caused by Hostilities.
- Koch, A. H. (2022). Strategic Responses of MNCs in Emerging Markets: Addressing Institutional Voids Associated with Informal Institutions. *Critical Perspectives on International Business*, 18(2), 137-156.
- Kolisnichenko, V. (15 de marzo de 2022). ArceLorMittal Launched the Production of Road Spikes for the Defense of the City. *MMC*.
- Kolk, A. y Lenfant, F. (2010). MNC Reporting on CSR and Conflict in Central Africa. *Journal of Business Ethics*, 93(2) [suplemento], 241-255.
- Kulish, H. (11 de mayo de 2022). Direct Damage Caused to Ukraine's Infrastructure during the War has Reached Over \$94 Billion. Kyiv School of Economics.
- Kunytska, Y. (25 de marzo de 2022). The ATB Network Launched the Production of Special Wartime Canned Goods. *News of Ukraine*. NSN Ukraine.
- Kurland, N. B., Baucus, M. y Steckler, E. (2022). Business and Society in the Age of COVID-19: Introduction to the Special Issue. *Business and Society Review*, 127, 147-157.
- Lee, N. y Kotler, P. (2013). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons.
- LIGA (29 de marzo de 2022). Despite the Suspension of Business Processes. Bayadera Group Supports the Country and the Army! *Ukrainian Business News*.
- Linnenluecke, M. K. y McKnight, B. (2017). Community Resilience to Natural Disasters: The Role of Disaster Entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(1), 166-185.
- Madsen, P. M. y Rodgers, Z. J. (2015). Looking Good by Doing Good: The Antecedents and Consequences of Stakeholder Attention to Corporate Disaster Relief. *Strategic Management Journal*, 36(5), 776-794.
- Maguire, B. y Hagan, P. (2007). Disasters and Communities: Understanding Social Resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 22(2), 16-20.
- Manuel, T. y Herron, L. (2020). An Ethical Perspective of Business CSR and the COVID-19 Pandemic. *Society and Business Review*, 15(3), 235-253.
- McDonald's (2022). McDonald's Announces Update on Operations in Ukraine.
- McMillan, J. y Woodruff, C. (2000). Private Order under Dysfunctional Public Order. *Michigan Law Review*, 98(8), 2421-2458.
- Melin, M. M. (2021). *The Building and Breaking of Peace: Corporate Activities in Civil War Prevention and Resolution*. University Press.
- Metinvest (3 de mayo de 2022). Metinvest's «Steel Front»: More Than UAH1.7 Billion in Aid For Ukraine.
- MHP (20 de mayo de 2022a). MHP-Communities and SpivDiyi Delivered more than 180 Tons of Humanitarian Aid to Ukraine. Charitable Foundation of the MHP Community.
- MHP (24 de junio de 2022b). Support of Resettled Ukrainians. Charitable Foundation of the MHP Community.
- 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.
- Mondelez (22 de noviembre de 2022). Mondelez Ukraine Press Releases.
- O'Donnell, I. (2009). *Practice Review on Innovations in Finance for Disaster Risk Management*. ProVention Consortium.

- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2011). *Guiding Principles on Business and Human Rights*.
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (13 de febrero de 2023). *Ukraine: Civilian Casualty*.
- ONU (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Asamblea General de las Naciones Unidas.
- Peredo, A. M. y McLean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
- Prandi, M. y Lozano, J. (2010). *CSR in Conflict and Post-Conflict Environments: From Risk Management to Value Creation*. School for a Culture of Peace (UAB). Institute for Social Innovation (ESADE).
- Rainero, C. y Modarelli, G. (2020). CSR for Emergencies: The Two Concepts of Accountability. *Corporate Ownership & Control*, 18(1), 78-95.
- Rangan, K. V., Chase, L. y Karim, S. (2015). The Truth about CSR. *Harvard Business Review*, 93(1-2), 40-49.
- Ruggie, J. (2011). Report of the Special Representative of the Secretary-General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises: Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations «Protect, Respect and Remedy» Framework. *Netherlands Quarterly of Human Rights*, 29(2), 224-253.
- Šain, M. (2021). Corporate Social Responsibility in Times of Crisis: COVID-19. *EU and Comparative Law Issues and Challenges Series (ECLIC)*, 5, 706-727.
- Spector, B. (2008). Business Responsibilities in a Divided World: The Cold War Roots of the Corporate Social Responsibility Movement. *Enterprise & Society*, 9(2), 314-336.
- Sun, X. y Gunia, B. C. (2018). Economic Resources and Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Finance*, 51, 332-351.
- Toyota (9 de marzo de 2022). Toyota Supports Humanitarian Efforts to Help Ukraine Emergency Situation. Toyota Motor Corporation Official Global Website.
- Twigg, J. (2001). *Corporate Social Responsibility and Disaster Reduction: A Global Overview*. DFID.
- Tworzydło, D., Gawroński, S., Opolska-Biełańska, A. y Lach, M. (2022). Changes in the Demand for CSR Activities and Stakeholder Engagement Based on Research Conducted among Public Relations Specialists in Poland, with Consideration of the SARS-CoV-2 Pandemic. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 135-145.
- Udayasankar, K. (2008). Corporate Social Responsibility and Firm Size. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 167-175.
- Ukraine Invest (2021). *Ukraine: Key Facts and Figures*.
- VARUS (28 de abril de 2022). *VARUS Humanitarian Headquarters: Relief*.
- Verbeke, A., Puck, J. y Van Tulder, R. (2017). *Distance in International Business: Concept, Cost and Value*. Emerald Publishing Limited.
- Vinnychuk, Y. (2021). *200 Biggest Companies in Ukraine in 2020*.
- Waldman, D. A., Sully de Luque, M., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A. y otros (2006). Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries. *Journal of International Business Studies*, 37, 823-837.

Weiss, T. G. (2012). *Humanitarian Intervention* (2.ª ed.). Polity Press.

Wolf, K., Deitelhoff, N. y Engert, S. (2007). Corporate Security Responsibility: Towards a Conceptual Framework for a Comparative Research Agenda. *Cooperation and Conflict*, 42(3), 294-320.

Wu, B., Jin, C., Monfort, A. y Hua, D. (2021). Generous Charity to Preserve Green Image? Exploring Linkage between Strategic Donations and Environmental Misconduct. *Journal of Business Research*, 131, 839-850.

Francisco Javier Forcadell Martínez. Catedrático de universidad en la Universidad Rey Juan Carlos, así como *Senior Fellow* en la London School of Economics. Su investigación se enfoca principalmente hacia aspectos relacionados con la innovación y la sostenibilidad, la estrategia corporativa y las políticas públicas de innovación y cooperación. Cuenta con diversas publicaciones en revistas científicas, tales como *Journal of Business Ethics*, *Journal of World Business*, *Long Range Planning* o *Research Policy*, algunas de ellas incluidas en el *Financial Times' Top 50 Journals*. <https://orcid.org/0000-0003-0145-1842>

Contribución: marco teórico y conceptual.

Álvaro Méndez. Investigador principal y director de la Unidad del Sur Global de la London School of Economics (LSE). Asociado principal y director académico de programas cortos en LSE IDEAS. Profesor adjunto y experto extranjero en el Instituto de Política Pública Global (IGPP) en la Universidad de Fudan en Shanghai. *Fellow* asociado en el Centro de Ginebra para la Política de Seguridad (GCSP) y miembro del Consejo Asesor Internacional del Observatorio Político de América Latina y el Caribe en Sciences Po París. Enseña en la LSE, Sciences Po, la Universidad de Pekín y Fudan. Ha ganado numerosos premios de enseñanza como el Premio Departamental de Enseñanza de Relaciones Internacionales 2003-2004 en reconocimiento a su enseñanza de relaciones internacionales en la LSE. Además, es miembro del Consejo Colombiano de Relaciones Exteriores (CORI). <https://orcid.org/0000-0002-0919-5081>

Contribución: análisis, teoría y escritura.

Fernando Úbeda Mellina. Profesor titular de la Universidad Autónoma de Madrid. Doctor por la Universidad Autónoma de Madrid. Máster en Economía y Dirección Internacional de la Empresa por el Centro Internacional Carlos V de la Universidad Autónoma de Madrid. Ha desempeñado distintos puestos de gestión en la universidad. Actualmente es subdirector del Máster en Mercados Financieros de la Universidad Autónoma de Madrid. Ha organizado e impartido cursos para distintas organizaciones como: Minsait (INDRA), Deloitte, Accenture, FNAC, IKEA, Catenon, CODERE, Repsol, ENAE, Ibercaja o CECABANK. <https://orcid.org/0000-0002-0456-399X>

Contribución: metodología y datos estadísticos.

Kateryna Horiachkot. Graduada con un doctorado en Economía y Gestión de Empresas por la Universidad Nacional de Transporte de Kyiv (Ucrania). Ha contribuido al ámbito académico como profesora parcial desde septiembre de 2022 impartiendo Fundamentos de Negocios en The College for International Studies (CIS University) en Madrid (España). Ha ampliado sus roles docentes abordando disciplinas como Marketing Internacional en la Universidad Alfonso X El Sabio desde septiembre de 2023 y Negocios Internacionales en MSMK (Madrid School of Marketing) desde enero de 2024. Además de sus compromisos docentes, participó en una estancia de investigación para investigadores ucranianos en la Universidad Rey Juan Carlos, Departamento de Gestión (Madrid, España). <https://orcid.org/0000-0002-1957-8908>

Contribución: metodología e identificación de casos.