

# La Responsabilidad Corporativa de Emergencia en tiempos de conmoción: Un marco para el análisis de la respuesta empresarial a la COVID-19

**Francisco Javier Forcadell Martínez**

*Universidad Rey Juan Carlos. Madrid*

**Elisa Aracil Fernández**

*Universidad Pontificia Comillas, ICADE. Madrid*



Este trabajo ha obtenido el **1.º Premio «Estudios Financieros» 2020** en la modalidad de **Contabilidad y Administración de Empresas**.

El jurado ha estado compuesto por: don Santiago Durán Domínguez, don Pablo de Andrés Alonso, doña Silvia Gómez Ansón, don Francisco Javier Martínez García, doña Araceli Mora Enguidanos, doña Esther Ortiz Martínez y don José Pla Barber.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## Extracto

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha convertido en omnipresente en las empresas de la actualidad. Las actividades de RSC se han orientado tradicionalmente hacia el logro de un impacto en los *stakeholders* durante periodos de cierta estabilidad en la sociedad. Sin embargo, de manera inesperada, este contexto se vio violentamente alterado cuando surgió la pandemia por COVID-19 a principios de 2020. Esta situación fue especialmente grave en algunos países como España. Para lograr una respuesta efectiva a esta emergencia, es necesario un enfoque radicalmente diferente de la RSC, que denominamos Responsabilidad Corporativa de Emergencia (RCE). Analizamos las diferentes acciones realizadas por las empresas que operan en España durante la pandemia de COVID en 2020. Para ello desarrollamos un marco de análisis que clasifica las diferentes respuestas corporativas en cuatro categorías: selectiva, simbólica, reactiva y solidaria. Identificamos a través de las cuatro categorías la respuesta más efectiva socialmente tras una emergencia, que se basa en la existencia de capacidades dinámicas internas, tales como la capacidad de detección, la orientación hacia la ética y la construcción de alianzas.

**Palabras clave:** RSC; capacidades dinámicas; COVID; emergencia.

Fecha de entrada: 01-06-2020 / Fecha de aceptación: 18-09-2020

**Cómo citar:** Forcadell Martínez, F. J. y Aracil Fernández, E. (2020). La Responsabilidad Corporativa de Emergencia en tiempos de conmoción: Un marco para el análisis de la respuesta empresarial a la COVID-19. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 451, 175-208.



# Corporate Emergency Responsibility in times of shock: An analytical framework of corporate responses to the COVID-19

Francisco Javier Forcadell Martínez

Elisa Aracil Fernández

## Abstract

CSR has become omnipresent in companies today. CSR activities has been traditionally oriented to achieve an impact on stakeholders during periods of certain society calm. Nevertheless, suddenly this context broke when the epidemic of COVID-19 emerged at the beginning of 2020. This situation was especially severe in some countries such as Spain. This has required a radically different approach to CSR in order to achieve an effective response to this emergency, that we label Corporate Emergency Responsibility. We analyse the immediate social actions reported by companies operating in Spain during the 2020 COVID pandemic. We build a framework that classify the different corporate responses into four categories: Selective, Symbolic, Reactive and Supportive. We identify across the four categories the most socially effective response after a shock, that is based in strong internal dynamic capabilities, such as sense, ethics-focused and partnership building.

**Keywords:** CSR; dynamic capabilities; COVID; emergency.

**Citation:** Forcadell Martínez, F. J. y Aracil Fernández, E. (2020). La Responsabilidad Corporativa de Emergencia en tiempos de conmoción: Un marco para el análisis de la respuesta empresarial a la COVID-19. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 451, 175-208.





## Sumario

### Introducción

1. La respuesta empresarial a la emergencia social, sanitaria y económica provocada por la COVID-19: El caso de España
2. RCE: Un marco de análisis para su definición
  - 2.1. Dimensiones clave para categorizar las actividades de RCE: tiempo de respuesta y alcance
  - 2.2. Un marco de análisis para la RCE
3. Análisis de los diferentes tipos de actividades de RCE
  - 3.1. RCE selectiva
  - 3.2. RCE simbólica
  - 3.3. RCE reactiva
  - 3.4. RCE solidaria
4. Lecciones de las iniciativas de RCE de alto impacto en momentos de emergencia
  - 4.1. Capacidades dinámicas como facilitadoras de RCE
  - 4.2. Detección, orientación ética y alianzas: Capacidades dinámicas como inductoras de una RCE solidaria
    - 4.2.1. Detección
    - 4.2.2. Orientación ética
    - 4.2.3. Alianzas
    - 4.2.4. Multiplicidad de actividades de RCE
    - 4.2.5. Hacia una definición de RCE solidaria
5. Conclusiones

### Referencias bibliográficas

### Bibliografía

### Apéndice 1



## Introducción

Las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se han orientado tradicionalmente hacia el logro de un impacto en los *stakeholders* durante periodos de cierta calma y estabilidad de la sociedad. Sin embargo, las emergencias provocadas por desastres de diferente tipo provocan una gran presión para que las empresas participen en la resolución de problemas que acucian a la sociedad, tal y como ocurrió con la pandemia generada por la COVID-19. La COVID-19 desafió dramáticamente la salud pública mundial debido a sus patrones de propagación rápidos y elevados y a su tasa de mortalidad. Como resultado, se impusieron medidas drásticas de confinamiento a la mitad de la humanidad. Ante una emergencia social y de salud de este tipo, la respuesta de las empresas es crucial para aliviar el sufrimiento y crear mayores niveles de resiliencia en la sociedad (Flynn, 2008; Johnson *et al.*, 2011). La evidencia sugiere que la ayuda proporcionada por las empresas constituye una parte sustancial de la ayuda de emergencia total (Ballesteros *et al.*, 2017). Por ejemplo, el sector privado suministró más del 10 % de máscaras y equipos médicos de protección en varias regiones españolas durante la pandemia COVID-19.

Desafortunadamente, no todas las compañías logran brindar apoyo efectivo tras un desastre. Aunque la literatura ha analizado la respuesta empresarial ante un desastre o evento catastrófico desde diversos ángulos, carecemos de un marco para analizar efectivamente la RSC en situaciones de emergencia. Por esa razón, proponemos un marco conceptual para (1) identificar las dimensiones clave de las acciones de ayuda de emergencia y proporcionar una tipología, (2) determinar cómo las características organizativas de una empresa influyen en su ayuda de emergencia tras un desastre y (3) su impacto social derivado.

Seguimos un enfoque inductivo-deductivo para desarrollar un marco de Responsabilidad Corporativa de Emergencia (RCE) en el contexto de una emergencia sanitaria (COVID-19), que se convirtió en una emergencia global (a diferencia de la mayoría de la literatura centrada en desastres naturales locales o desastres provocados por el hombre). Analizamos 237 acciones sociales de 111 empresas durante las 7 semanas iniciales inmediatas de la pandemia para el caso de España. Para cada uno de los casos, identificamos y analizamos

dos dimensiones clave correspondientes a la ayuda corporativa: el alcance de las iniciativas desarrolladas durante la emergencia y la rapidez en la respuesta. Estas dimensiones permiten clasificar cada una de las acciones en nuestro marco RCE que consta de cuatro tipos diferentes: selectiva, simbólica, reactiva y solidaria. Descubrimos que la ayuda que consiste en una RCE solidaria conlleva el mayor impacto social entre las diferentes iniciativas corporativas de ayuda tras un desastre. Las RCE solidaria está conformada por una respuesta rápida, un amplio alcance de las iniciativas, y está respaldado por sólidas capacidades dinámicas internas.

Este trabajo ofrece algunas contribuciones de utilidad para las empresas y el sector público en sus intentos de contribuir a ayudar a la sociedad en tiempos de conmoción. Primero, las empresas que poseen capacidades dinámicas internas basadas en a) capacidades de detección, apoyadas en un fuerte liderazgo, b) capacidades relacionadas con la orientación hacia la ética, generadas tras una experiencia previa en RSC, y c) capacidades de construcción de alianzas, como un instrumento eficaz para aprovechar las capacidades individuales de las empresas, están en mejores condiciones para contribuir de manera efectiva a la sociedad a través de las actividades de RCE. Además, nuestro marco de análisis permite diferenciar entre actividades de RCE genuinas y actividades de RCE oportunistas o de *greenwashing*. Por otra parte, explicamos las razones tras una respuesta de RCE no óptima, a pesar de que la empresa tenga una intención genuina de ayuda a la sociedad. Argumentamos que esto se debe a la falta de capacidades dinámicas que permitan una respuesta inmediata y efectiva a la emergencia.

Finalmente, este trabajo proporciona una mejor comprensión de una acción específica de RSC tras una situación de emergencia global y, por lo tanto, contribuye a la literatura sobre RSC enfocada a aliviar las consecuencias de desastres (Johnson *et al.*, 2011; Madsen y Rodgers, 2015) y la literatura sobre innovación y cooperación entre diferentes *stakeholders* (Powell *et al.*, 1996; Seitanidi *et al.*, 2010; Svendsen y Laberge, 2005).

## **1. La respuesta empresarial a la emergencia social, sanitaria y económica provocada por la COVID-19: El caso de España**

Los desastres con un alto impacto son episódicos y difíciles de anticipar, como ocurre con los brotes epidémicos. Estos episodios pueden ser muy peligrosos debido a una rápida escalación y dispersión geográfica (Ivanov, 2020). Este es el caso del brote de COVID-19, que fue reconocido como pandemia por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020. Debido a la rápida propagación del virus, la gravedad de sus síntomas, las medidas drásticas de bloqueo implementadas por los gobiernos y las cargas psicológicas en los individuos (Van Bavel *et al.*, 2020), se convirtió en un problema social, económico y de salud global. España, uno de los epicentros del desastre, declaró el estado de emergencia el 14 de marzo de 2020. Esta repentina situación desbordó y colapsó el sistema nacional

de salud y confinó a 47 millones de personas, muchas de ellas en una situación económica desesperada<sup>1</sup>. España fue uno de los países más afectados por la pandemia en términos de infecciones y muertes. Además, las medidas de confinamiento se encontraron entre las más duras del mundo. Esto instó a una respuesta, no solo del estado, sino de la sociedad civil y, en particular, del mundo de los negocios.

Desde el brote, el país ha sido testigo de un flujo de solidaridad por parte de las empresas que intentan mitigar los efectos sociales, económicos y de salud de la crisis. La literatura considera como caso particular de RSC aquellos en los que las empresas proporcionan soluciones oportunas y efectivas en áreas tradicionalmente cubiertas por los gobiernos (Scherer *et al.*, 2014). Por ejemplo, en los primeros días de la emergencia, el problema crítico fue la escasez de equipo médico y material de protección. La empresa Inditex ofreció a las autoridades sanitarias sus instalaciones, logística y capacidad de distribución para distribuir máscaras y equipos médicos. Además, la compañía pudo comprar equipos médicos de China, adelantándose al gobierno, utilizando su *know-how*, experiencia local y cadena de proveedores en China. Otros ejemplos incluyen la aparición de redes o acuerdos de colaboración temporales entre diferentes actores (público-privados o privados intra e intersectoriales) para desarrollar soluciones urgentes a las necesidades emergentes. Es el caso de un acuerdo de colaboración entre el Gobierno y diferentes empresas (Telefónica, Carrefour, IKEA, El Corte Inglés y muchos otros) para construir y habilitar en 2 días un hospital de emergencia (el más grande de España) con 5.500 camas de hospital y 500 camas de cuidados intensivos en el Centro de Conferencias IFEMA en Madrid. Otras iniciativas incluyeron respuestas rápidas e innovadoras para adaptar el proceso de producción a la entrega de nuevos productos que alivien el sufrimiento. Por ejemplo, las compañías automotrices SEAT y sus proveedores fabricaron ventiladores automáticos con un motor de limpiaparabrisas adaptado. En la misma dinámica, las industrias de cuidado personal, como Procter & Gamble, Puig o L’Oreal, adaptaron rápidamente sus instalaciones de fabricación para producir solución hidroalcohólica en lugar de sus productos principales. Con la población confinada, varias compañías ofrecieron recursos de entretenimiento de forma gratuita. Por ejemplo, Grupo Planeta abrió su plataforma educativa y facilitó el acceso gratuito a muchos libros. Del mismo modo, Vodafone y MásMóvil eliminaron la suscripción de su contenido de TV.

Sin embargo, no todas las iniciativas alcanzaron el mismo nivel de éxito en su objetivo de luchar contra el colapso. Por lo tanto, nuestro objetivo es comprender los impulsores de las mejores y peores intervenciones y por qué algunas acciones de ayuda consiguieron el favor de la sociedad española y otras no. Para lograr este objetivo, comenzamos clasificando las diferentes iniciativas de la empresa en categorías específicas de acciones (tabla 1).

---

<sup>1</sup> Debido a los despidos temporales (ERTE) con un 70 % del salario y la elevada incidencia del trabajo sumergido, el estricto confinamiento hizo imposible trabajar a aquellas personas bajo la economía sumergida. Sin subsidios oficiales, una importante parte de la población española dependía de ONG tales como el Banco de Alimentos para cubrir sus necesidades básicas.

Tabla 1. Tipología de acciones de RCE durante la pandemia de COVID-19 en España

Adaptar y modificar procesos productivos	Detener los procesos de producción tradicionales, adaptar la cadena de producción para obtener nuevos productos necesarios durante la pandemia, escalables y disponibles de manera urgente en los hospitales
Donaciones de productos de salud	Donaciones de productos relacionados con la salud, ya sea producidos por la empresa o comprados a otros proveedores.
Donaciones en especie	Relacionadas con ayuda en primera línea (hospitales), como donaciones textiles, de comida, electrónica, etc., ya sean producidos por la propia empresa o adquiridos.
Capacidad de distribución y almacenamiento	Facilitar la obtención de material sanitario utilizando la capacidad logística de la empresa
Investigación sobre COVID-19	Nuevos tratamientos, vacunas e investigación en áreas distintas a la medicina como nuevas apps para el seguimiento del virus o autodiagnóstico.
Financiación de emergencia	Promover facilidades de pago a clientes (empresas financieras y no financieras)
Soporte a empleados	Conceder una paga extra a empleados en primera línea del virus, o evitar despidos temporales.
Facilitar bienes culturales y de entretenimiento	Oferta de servicios destinados a entretener a la población confinada.
Iniciativas financieras	Cancelar el dividendo o reducir salarios o bonos de miembros del consejo de administración.

Fuente: elaboración propia.

Las acciones corporativas recogidas en la tabla 1 pueden implicar un impacto social positivo en la salud, las infraestructuras, el bienestar de los empleados, los proveedores y la sociedad. Junto con cada iniciativa de RCE (tabla 1), tratamos de identificar si se ha llevado a cabo en asociación con gobiernos, otras empresas del mismo sector o de otro sector, u otros *stakeholders*, como ONG. Las iniciativas de asociación pueden producirse en cualquiera de las categorías de la tabla 1. Todas las empresas, independientemente de su participación previa en acciones frente a emergencias, son susceptibles de ayudar. Las empresas que promovieron iniciativas frente a la emergencia obtuvieron un grado variable de éxito. Encontramos un grado diferente de impacto social entre las diversas iniciativas de ayuda de las empresas que operan en España. En concreto, las acciones que muestran una respuesta rápida junto con un amplio alcance muestran un mayor impacto social que las respuestas tardías o las iniciativas limitadas.

Dado que nos enfocamos en acciones corporativas dirigidas a lograr el alivio social, analizamos empresas que han sido previamente reconocidas por un conjunto de *stakeholders*, por tanto ampliamente representativas de la sociedad (Orlitzky y Swanson, 2012). Para ello, dentro del universo de empresas que contribuyen a paliar las consecuencias de la emergencia, seleccionamos aquellas incluidas en MERCO España (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), que encuesta la reputación en función de las percepciones de múltiples *stakeholders*, y ha sido ampliamente utilizada en anteriores estudios (Borda *et al.*, 2017; Cegarra-Navarro y Martínez-Martínez, 2009; Odriozola y Baraibar-Diez, 2017; Sánchez y Sotorrió, 2007). El *ranking* anual de MERCO para 2019 incluye las 100 empresas más reputadas de España, y por lo tanto conocidas, y este conforma el conjunto de empresas que analizamos. Esto garantiza la inclusión de empresas internacionales con presencia local relevante, ya que los componentes se derivan de encuestas a un conjunto de *stakeholders* relevantes. Además, y para garantizar la cobertura de todas las empresas importantes en España, incluimos empresas incluidas en el IBEX35 que no coinciden con la lista de MERCO. Terminamos con una lista de 111 empresas, nacionales y no nacionales, que operan en España (apéndice 1).

Utilizamos una metodología de análisis de contenido que permite recopilar, codificar, cuantificar y analizar información cualitativa derivada de anuncios corporativos de sus iniciativas de RCE. La literatura previa sobre el papel de la RSC en catástrofes ha aplicado esta metodología (Ballesteros *et al.*, 2017; Ballesteros y Useem, 2016; Johnson *et al.*, 2011; Vourvachis, 2016). La unidad de análisis es la empresa y la unidad de observación es la acción de RCE de cada una de las empresas. La metodología para la recolección de datos se describe en la tabla 2.

Tabla 2. Metodología de recolección de datos

Proceso	Descripción
Identificación de las actividades de emergencia	Herramientas de búsqueda: Lexis Nexis Software y Google News
Periodo temporal	4 de marzo de 2020 a 22 de abril de 2020 (1)
Búsquedas booleanas	Términos: «ayuda», «donación», + «COVID» o «Coronavirus» + «España»
Análisis y codificación de contenido	Se verificó la pertinencia de las acciones identificadas con los tipos de ayuda de la tabla 1, y se codificaron de acuerdo a dichas categorías.
Control de calidad y precisión de los datos	Un 5% de las acciones identificadas fueron seleccionadas al azar por otros investigadores. Las discrepancias se revisaron y se recodificaron en caso necesario para validar la precisión del proceso.

(1) El confinamiento en España comenzó el 14 de marzo de 2020, aunque algunas medidas de contención se tomaron con carácter previo.

Fuente: elaboración propia.

La distribución por tipos de acciones de RCE en las empresas analizadas se muestra en la figura 1. La iniciativa más común fue la de donaciones en especie no directamente relacionadas con la atención médica (25,7 % de las actividades). Esto fue seguido por las decisiones de mantener a los empleados en nómina (10,5 %), evitando despidos temporales. Después de esto, las siguientes actividades más comunes se relacionaron con donaciones de atención médica, tanto de productos propios como de compra externa, donaciones monetarias y financiación de emergencia (8 % del total de actividades cada una). La distribución sectorial de las compañías analizadas se recoge en la tabla 3.

Figura 1. Distribución de las iniciativas de RCE por parte de las compañías analizadas

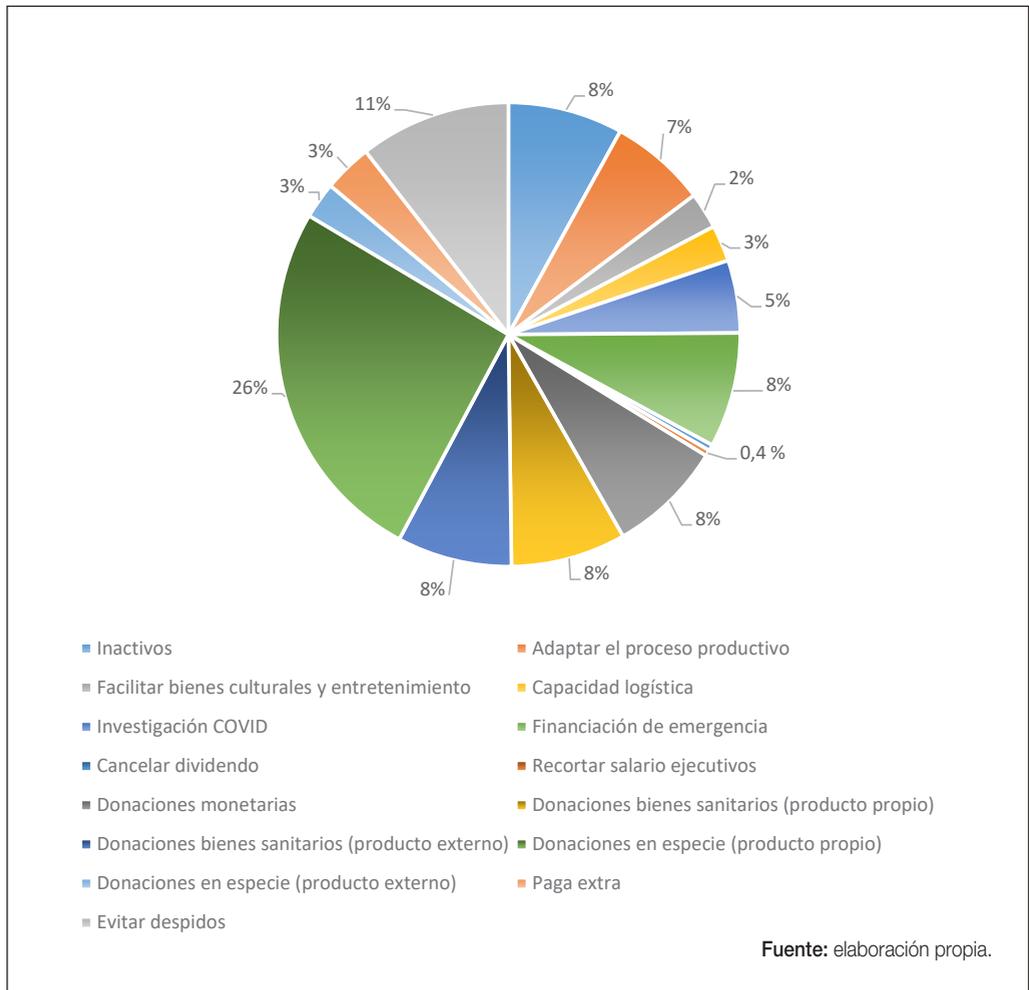


Tabla 3. Actividades de RCE en España durante la pandemia de COVID-19 clasificadas por sectores

Sector	Número de actividades	%
Servicios de comunicación	23	9,70 %
Consumo	50	21,10 %
Hoteles	5	2,11 %
Automóviles	14	5,91 %
Comercio minorista	15	6,33 %
Servicios de consumo	5	2,11 %
Textil	11	4,64 %
Productos básicos	45	18,99 %
Alimentación	23	9,70 %
Venta de alimentos	11	4,64 %
Hogar y productos de higiene	11	4,64 %
Energía	7	2,95 %
Servicios financieros	41	17,30 %
Salud	10	4,22 %
Industria	33	13,92 %
Tecnologías de la información	7	2,95 %
Materiales	7	2,95 %
Construcción	5	2,11 %
Suministros	9	3,80 %
<b>Total</b>	<b>237</b>	<b>100 %</b>

Fuente: elaboración propia.

## 2. RCE: Un marco de análisis para su definición

Delimitamos el concepto de RCE con base en dos dimensiones clave: el tiempo transcurrido entre el momento de surgimiento de la emergencia sanitaria y la reacción corpora-

tiva, y el alcance de las actividades realizadas para afrontar la emergencia. De acuerdo con estas dimensiones, derivamos diferentes tipos de RCE, que a su vez producen diferente impacto social.

## 2.1. Dimensiones clave para categorizar las actividades de RCE: tiempo de respuesta y alcance

En nuestro análisis, identificamos una gran cantidad de acciones orientadas a aliviar los efectos inmediatos de COVID-19 en España durante un breve periodo de 7 semanas. Sin embargo, no todas las iniciativas son igualmente efectivas y ágiles para combatir la emergencia. Para clasificar e identificar las diferentes acciones que producen el mayor impacto social, sugerimos dos dimensiones relevantes: el tiempo de respuesta y el alcance de las actividades de ayuda. Estas dos dimensiones permiten centrarse en los resultados sociales en lugar de discutir motivaciones normativas que plantean ambigüedades de medición (Orlitzky y Swanson, 2012). El despliegue eficiente de la ayuda depende de la velocidad de intervención o el tiempo de respuesta (Ballesteros y Useem, 2016; Ballesteros *et al.*, 2017) y su impacto social (Berrone *et al.*, 2007; Orlitzky y Swanson, 2012). Una respuesta rápida en el tiempo contribuye a reducir la gravedad del impacto catastrófico (Day *et al.*, 2012). Cuanto más corto sea el tiempo de respuesta, más vidas se pueden salvar, aliviando el sufrimiento y reduciendo el daño (Day *et al.*, 2012). Un desastre pandémico presenta un punto de inflexión claro, efectos inmediatos y un pico que insta a las empresas a actuar con rapidez, a diferencia de los desastres que surgen lentamente, como las hambrunas o las crisis financieras, cuyos impactos perduran durante largos periodos de tiempo. El *tiempo de respuesta* se puede definir como el tiempo transcurrido desde el comienzo del estudio (4 de marzo) y el momento en el que se realiza la acción. Consideramos una respuesta rápida si ocurre dentro de las primeras 4 semanas de nuestro periodo seleccionado (la respuesta promedio en nuestro universo de empresas fue de 25 días) (Ballesteros *et al.*, 2017; Day *et al.*, 2012; O'Donnell, 2009).

El *alcance* de las actividades se refiere al número de actividades de ayuda realizadas por las empresas. El alcance puede ser limitado o amplio, dependiendo del número de actividades realizadas por la empresa durante la crisis y de la cantidad de recursos dedicados a cada actividad en particular. Como consecuencia del alcance de las actividades, el compromiso de la empresa con sus *stakeholders* variará, que va desde la orientación hacia múltiples *stakeholders* (alcance amplio) hasta una orientación selectiva de *stakeholders* (alcance limitado).

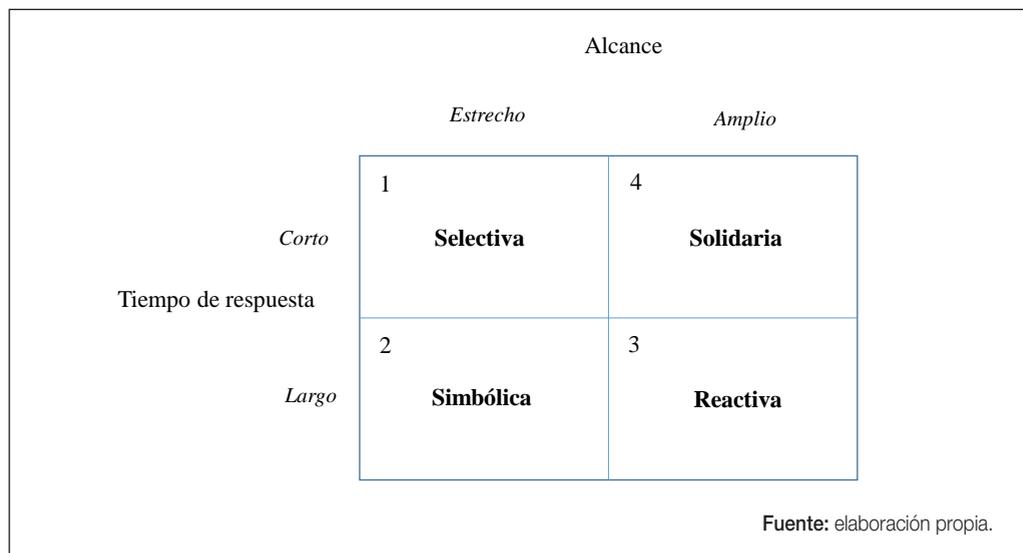
## 2.2. Un marco de análisis para la RCE

Utilizamos las dimensiones de tiempo de respuesta y alcance de las actividades para clasificar las diferentes iniciativas de RCE de las compañías analizadas durante la crisis de

COVID-19. Como resultado, se pueden establecer cuatro categorías de RCE: selectiva, simbólica, reactiva y solidaria (figura 2).

Como nuestro objetivo es evaluar el impacto social de cada tipo de actividades de RCE, sugerimos que cada acción de RCE ejerce un diferente impacto social (figura 3). Esperamos que el impacto social más intenso se derive de la RCE solidaria, que combina una amplia gama de acciones de ayuda y una respuesta rápida a la emergencia. La sociedad percibe que la RCE reactiva es menos útil porque tiende a llegar tarde y la situación de emergencia requiere una acción inmediata. Consideramos que las RCE selectivas y simbólicas tienen un potencial menor para impactar positivamente en la sociedad, ya que ambas comparten un alcance limitado de ayuda. Además, en el caso de la RCE simbólica, el tiempo de respuesta no es tan rápido como los *stakeholders* pudieran desear.

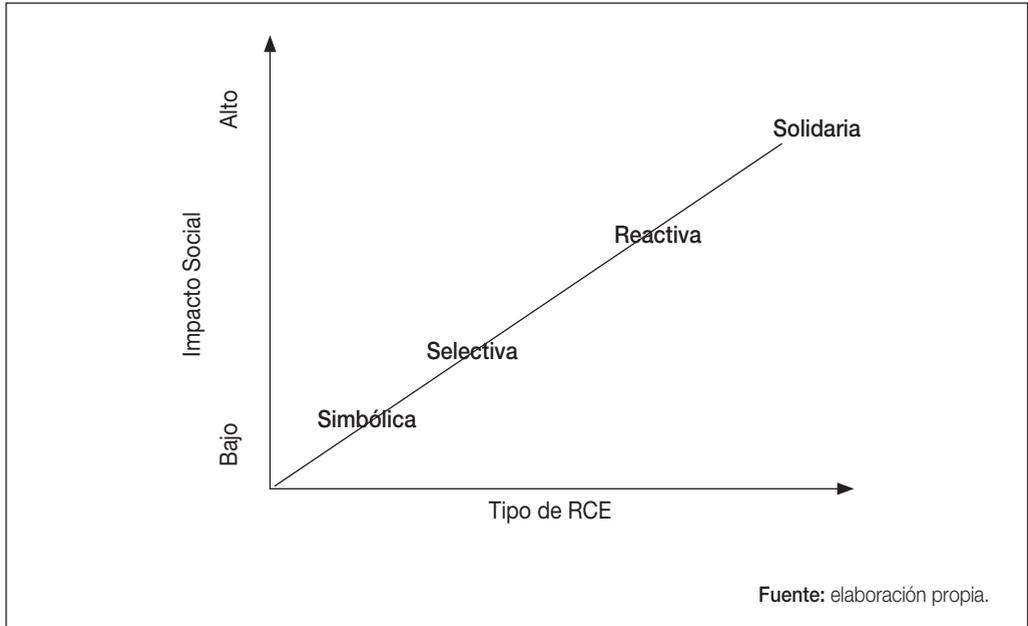
Figura 2. Un marco de análisis para la RCE



Las tragedias, de manera similar a los desastres y los eventos inusuales, tienden a ser objeto de atención de la sociedad (Harding *et al.*, 2002; Lampel *et al.*, 2009). Por lo tanto, la atención pública y el escrutinio de los *stakeholders* sobre el comportamiento de las compañías se intensifica. Además, los desastres ocupan un lugar destacado en la prensa. Los medios y las redes sociales influyen cada vez más en el entorno empresarial y tienden a crear un sentido de urgencia para que las empresas tomen medidas difundiendo información en tiempo real (Lampel *et al.*, 2009). En resumen, los desastres atraen en gran medida la atención de los *stakeholders* sobre el comportamiento de las empresas y, por lo tanto, una respuesta corporativa eficiente necesita satisfacer rápidamente las expectativas de los *stakeholders*

tras una emergencia. Consideramos que la capacidad de responder rápida y adecuadamente a las expectativas de los *stakeholders* es crucial para maximizar su impacto social.

Figura 3. Impacto social de las actividades de RCE



Medimos el impacto social según el *ranking* de reputación de MERCOCO sobre la pandemia. Este *ranking* recién creado por MERCOCO evalúa a las compañías que operan en España con respecto a la reputación corporativa emanada de iniciativas para aliviar los desafíos de la COVID. Se obtiene de una encuesta realizada entre el 1 de abril y el 14 de mayo de 2020 a 275 expertos de diferentes ámbitos (periodistas, profesores universitarios, analistas financieros, ONG, etc.) y 2.071 personas que representan a la población en general. Por lo tanto, proporciona una medida convergente sobre las opiniones de diferentes *stakeholders*. La tabla 4 detalla para cada cuadrante las dimensiones focales en este estudio en todas las compañías analizadas.

Tabla 4. La RCE en cifras. Principales magnitudes correspondientes a cada categoría de RCE

Tipología RCE	Número de acciones RCE	%	Alcance*	Tiempo de respuesta**	Impacto social***
---------------	------------------------	---	----------	-----------------------	-------------------

Inactivos	19	8,02%			
-----------	----	-------	--	--	--



Tipología RCE	Número de acciones RCE	%	Alcance*	Tiempo de respuesta**	Impacto social***
▶					
Selectiva	92	38,82 %	1,59	18,20	0
Simbólica	51	21,52 %	1,38	37,88	0
Reactiva	21	8,86 %	1,82	37,63	11
Solidaria	54	22,78 %	2,70	15,62	19
<b>Total</b>	<b>237</b>	<b>100 %</b>			

\* Número medio de acciones por compañía.

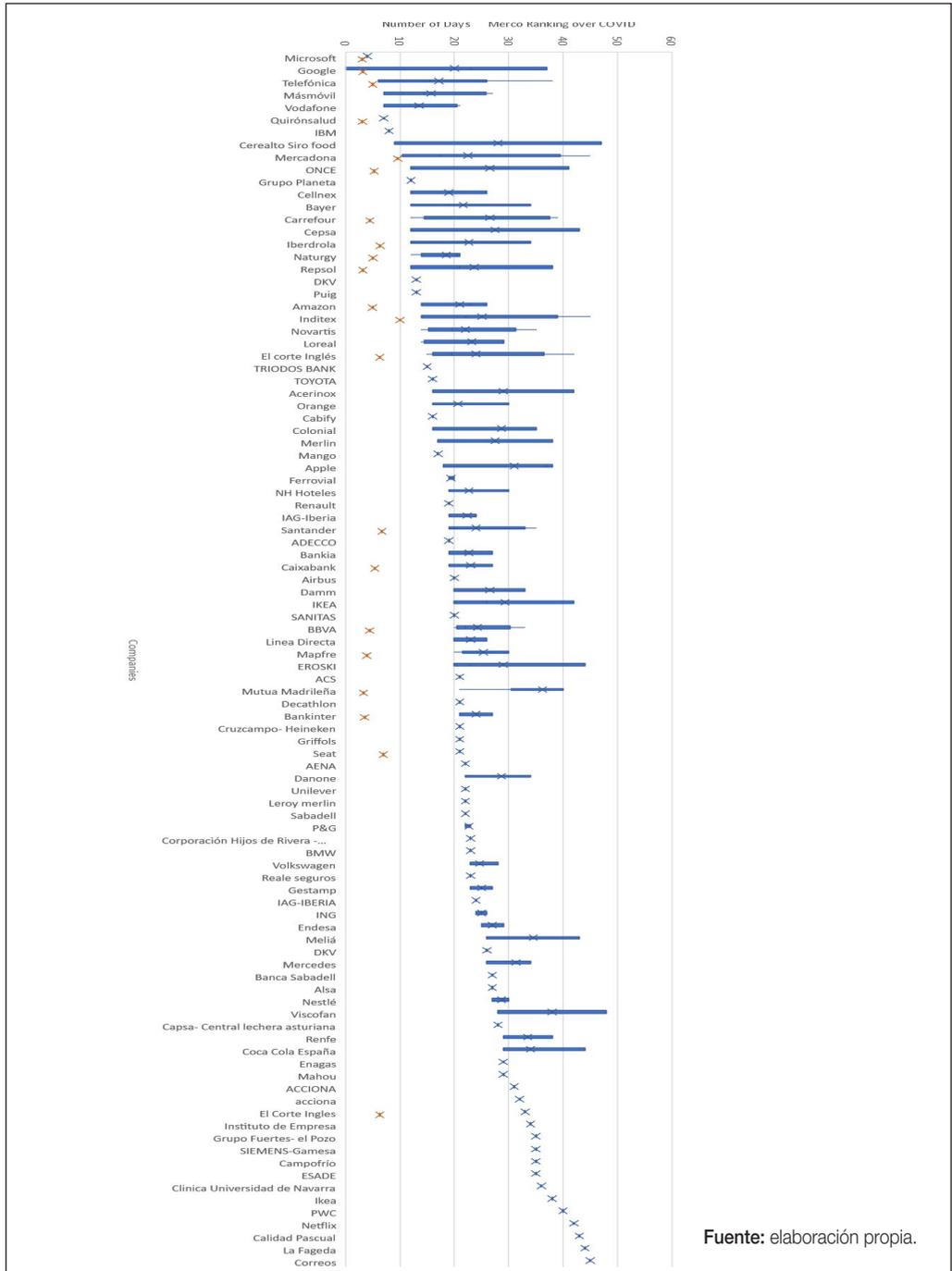
\*\* Número medio de días por acción.

\*\*\* Número de compañías en el *ranking* de reputación MERCO durante la pandemia.

De acuerdo al *ranking* de reputación de MERCO sobre la pandemia, 76 iniciativas (de un total analizado de 237 en España) tuvieron un impacto social (en diferentes grados). La figura 4 muestra las empresas analizadas, el impacto social alcanzado, el tiempo de respuesta y el alcance de las actividades. La consideración simultánea del impacto social y el tiempo y el alcance de la respuesta como atributos clave de las actividades de RCE de la empresa derivan en una interacción bidireccional entre el impacto social y la dimensión de la respuesta.



Figura 4. Compañías analizadas: Principales resultados



Fuente: elaboración propia.



### 3. Análisis de los diferentes tipos de actividades de RCE

En esta sección, estudiamos las diferentes respuestas a la crisis COVID por parte de las distintas empresas que hemos examinado. Analizamos los antecedentes organizativos y las consecuencias de cada tipología de RCE, y luego proporcionamos ejemplos específicos de los casos observados.

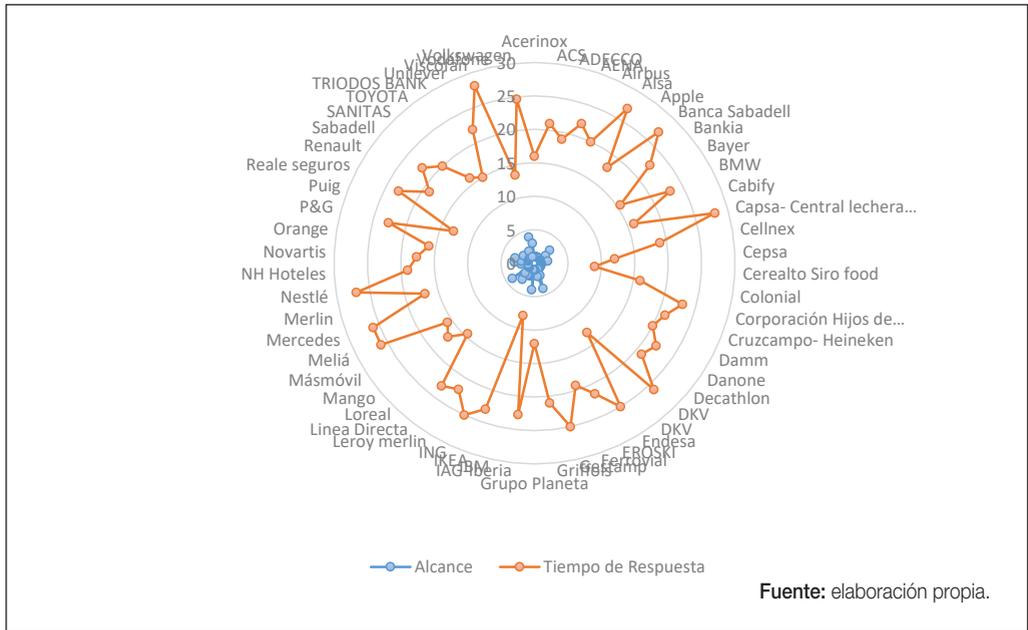
#### 3.1. RCE selectiva

Una RCE selectiva (cuadrante 1 en la figura 2) surge como resultado de combinar una respuesta rápida, aunque con un alcance estrecho de iniciativas. Al realizar este tipo de actividades, las empresas responden rápidamente a las necesidades surgidas de la emergencia. Las empresas seleccionan los problemas específicos en la contingencia que desean y pueden aliviar y, por lo tanto, se centran en grupos específicos de *stakeholders* como objetivos. De esta manera, el número de intervenciones es limitado. Consideramos que, dado que el alcance se limita a un grupo objetivo específico, el impacto social general logrado de estas intervenciones también es limitado, porque solo participará una minoría de *stakeholders*. Por ejemplo, Orlitzky y Swanson (2012) sostienen que los enfoques que no satisfacen a una pluralidad de *stakeholders* tienen un impacto social más bajo. Como tal, sostenemos que, aunque un enfoque selectivo como respuesta a una emergencia es importante para la recuperación tras la catástrofe, esta categoría de ayuda es subóptima, ya que su alcance de intervención limitado alivia la emergencia solo de forma parcial.

Encontramos varios casos de RCE selectiva en las empresas analizadas (figura 5). La figura muestra un número concentrado de acciones durante un corto periodo de ejecución (18,2 días en promedio). Es la categoría más extensa, con 92 acciones diferentes que representan un 38 % del total de iniciativas analizadas. Esta categoría recoge más del 40 % de las donaciones en especie en general no relacionadas con la atención médica, que representan hasta el 28 % de las intervenciones bajo la RCE selectiva. Por ejemplo, los hoteles NH donaron sábanas para el hospital de emergencia de IFEMA. Del mismo modo, IAG-IBERIA donó mantas y *kits* de cuidado personal para el mismo hospital, mientras que Unilever donó alimentos y productos de limpieza. Bajo el paraguas de la RCE selectiva, también encontramos donaciones de productos relacionados con la atención médica (10 % dentro de esta categoría). Como ejemplo, Leroy Merlin donó tareas para usar como material de protección. También encontramos en este grupo (con un 10 % en esta categoría) varias iniciativas para mantener a los empleados en nómina (AENA, Cepsa, Danone, Línea Directa). Sin embargo, observamos que las intervenciones relacionadas con los empleados no tienen un impacto social importante, a menos que la empresa se comprometa con iniciativas de ayuda adicionales. Por lo tanto, el bienestar de los empleados no es suficiente para garantizar el impacto social, que está construido por una mirada de reconocimiento de los *stakeholders* y no se limita a los empleados.



Figura 5. Compañías con acciones incluidas en la categoría de RCE selectiva

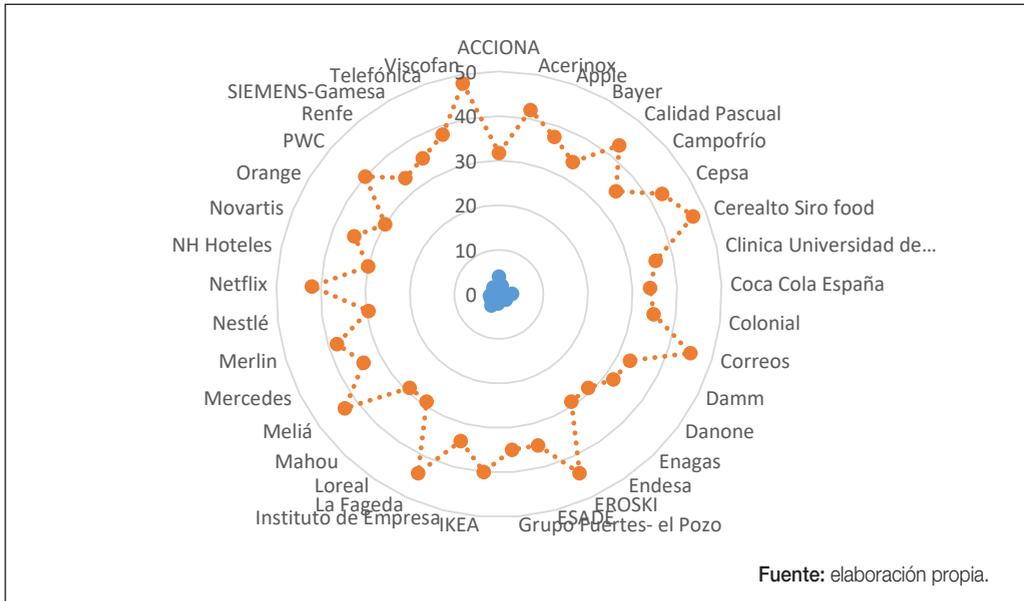


### 3.2. RCE simbólica

Definimos RCE simbólica (cuadrante 2 en la figura 2) como la combinación de una respuesta tardía y un alcance limitado de las actividades. La RCE simbólica podría considerarse como oportunista. Las empresas que se comportan de manera oportunista no brindan una señal creíble de preocupación genuina hacia sus *stakeholders* (Lyon y Montgomery, 2015; Marquis *et al.*, 2016) y, por lo tanto, su RCE simbólica, oportunista o cosmética no logrará un impacto social sustancial. En otras palabras, el alcance limitado de la intervención se deriva del hecho de que las empresas no pueden o no quieren comprender y responder a una nueva necesidad social (Ballesteros *et al.*, 2017; Marquis y Quian, 2013; Mellahi *et al.*, 2016). Este tipo de acciones cosméticas y oportunistas incorpora una respuesta simbólica a las demandas de los *stakeholders*, anunciando medidas de alivio relativamente benignas, mediante las cuales las empresas buscan ganar legitimidad (Marquis *et al.*, 2016; Scott, 2001). Por lo tanto, es una forma de *greenwashing* o «lavado Covid», para inducir una falsa impresión de preocupación por parte de la compañía de los problemas sociales. De manera similar al *greenwashing*, los impulsores externos del «lavado Covid» (simbólico) pueden incluir presiones de los *stakeholders* para proporcionar ayuda corporativa (Delmas y Burbano, 2011). Como resultado, este tipo de ayuda puede conducir a resultados no deseados desde la perspectiva del desempeño ético.

En esta categoría encontramos una gran variedad de iniciativas dentro de un total de 51 acciones diferentes (figura 6). Como podemos observar en la figura 6, las iniciativas no se desarrollan de inmediato (el tiempo de respuesta promedio es de 37 días) y la cantidad total de iniciativas por empresa se concentra. Las donaciones de productos propios no relacionados con la atención médica se destacan una vez más, en particular del sector de alimentos y bebidas (Nestlé, Damm, Mahou o La Fageda). También encontramos donaciones en efectivo de compañías como Acerinox. Este tipo de donaciones monetarias se pueden explicar cuando el producto central está lejos de la necesidad generada por la emergencia y, aunque cada ayuda es valiosa, se constituye como una forma de caridad o filantropía que tiende a ejercer un impacto social bajo (Ballesteros y Useem, 2016).

Figura 6. Compañías con acciones incluidas en la categoría de RCE simbólica



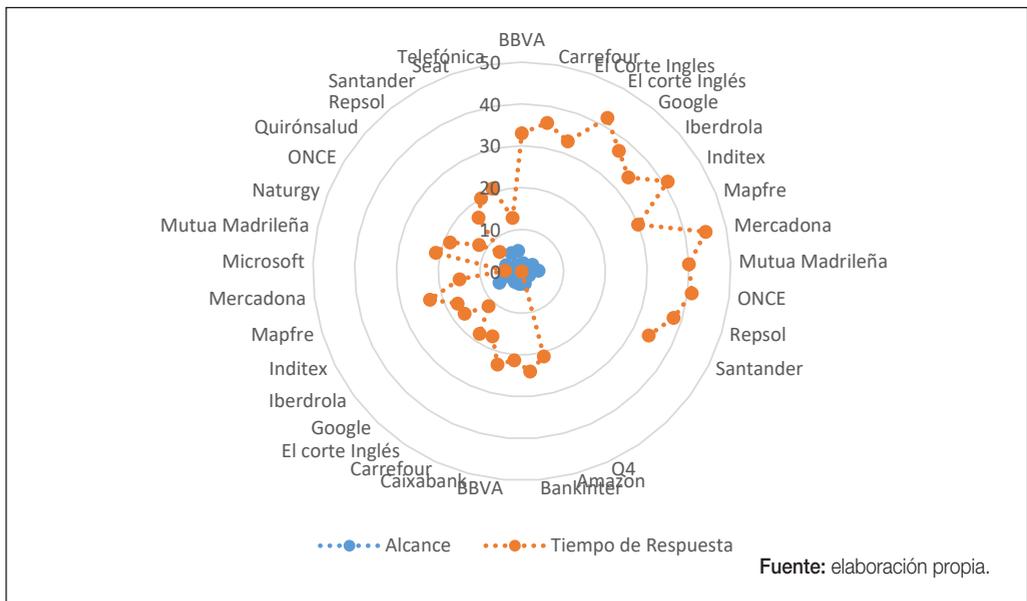
### 3.3. RCE reactiva

Una RCE reactiva (cuadrante 3 en la figura 2) se caracteriza por una baja respuesta en cuanto al tiempo y un amplio alcance de intervención. Sin embargo, algunas respuestas tardías pueden proporcionar un impacto social relevante (Carroll, 1979). Esto puede suceder en algunos casos como ocurre con la reacción al anuncio de ayuda de un competidor. De esta manera, la RCE reactiva puede interactuar con múltiples *stakeholders*, pero se difiere el tiempo, lo que disminuye el impacto social de esta ayuda. Sin embargo, puede haber algunas circuns-

tancias en las que se necesite tiempo para proporcionar un impacto social significativo (por ejemplo, investigación de vacunas, etc.). La figura 7 muestra los patrones de ayuda dentro de esta categoría, que representan el 8 % del total de casos analizados. El tiempo de respuesta promedio es lento (37 días) aunque el alcance también es mayor que la categoría anterior.

El tipo más importante de ayuda en esta categoría (19 %) se compone de facilidades de financiación (aplazar pagos de préstamos) por parte de compañías financieras y no financieras (Mutua Madrileña o Banco Santander). Las donaciones de equipos de atención médica también se destacan dentro de esta categoría, como las iniciativas de Mapfre. Sin embargo, en algunos casos, la respuesta corporativa no es tan rápida como en otras categorías, tal vez porque es el resultado de una reacción después del anuncio de un competidor.

Figura 7. Compañías con acciones incluidas en la categoría de RCE reactiva



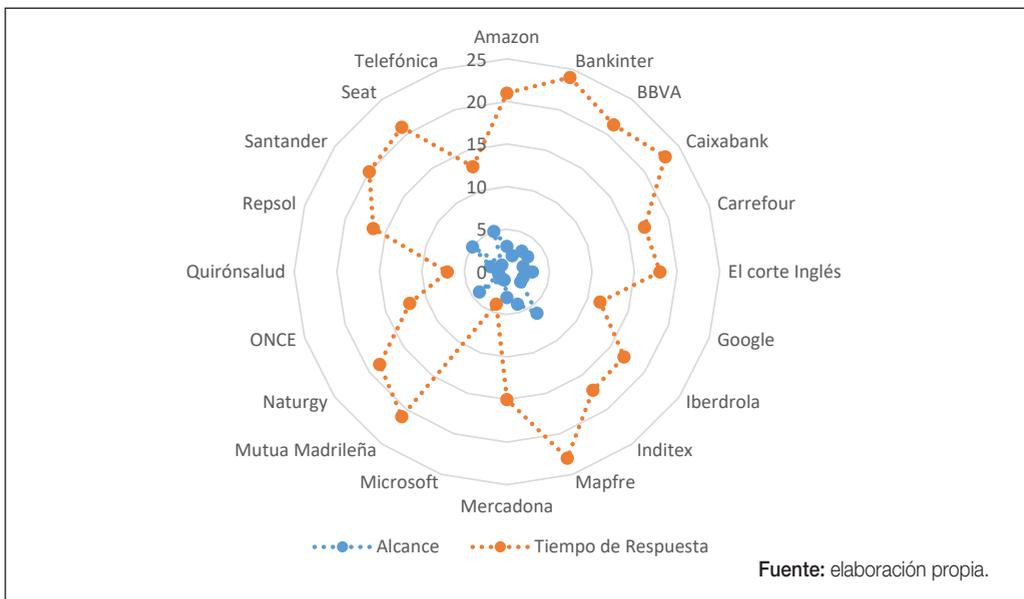
### 3.4. RCE solidaria

Una RCE solidaria (cuadrante 4 en la figura 2) ofrece una respuesta inmediata a una amplia gama de *stakeholders*. Las acciones de RCE solidaria aplican una fuerte capacidad de respuesta ante la emergencia. Como consecuencia, la empresa que realiza este tipo de actividades contra la pandemia obtiene un profundo impacto, aliviando las consecuencias del choque y al mismo tiempo el reconocimiento de la sociedad.

Por lo tanto, las respuestas corporativas a los desastres que combinan una amplia gama de actividades y una respuesta temprana derivan en RCE solidaria. Esta categoría logra la máxima eficiencia en términos de impacto social. La figura 8 muestra los patrones principales de RCE solidaria. Es notable la cantidad de iniciativas involucradas por las compañías dentro de este grupo, en un promedio de 2,7 acciones por compañía, que es la más alta en todas las acciones de RCE analizadas. Además, el tiempo de respuesta es muy corto, 15 días en promedio, que es menos de la mitad de lo que se obtiene en las categorías reactiva y simbólica.

Esta categoría presenta toda la tipología de acciones consideradas en la tabla 1. Por lo tanto, muestra una amplia variedad de acciones dirigidas a diferentes *stakeholders* y ejecutadas de inmediato. Las iniciativas altamente representadas dentro de RCE solidaria están relacionadas con el bienestar de los empleados (20 %), las donaciones no relacionadas con la atención médica (18 %) y las donaciones en efectivo (16 %). Por ejemplo, Inditex fue una de las primeras grandes empresas españolas en anunciar que mantendría su fuerza laboral durante el periodo de crisis. Las donaciones no relacionadas con la atención médica en este grupo ascienden al 1 %, incluidas las donaciones textiles de El Corte Inglés al hospital de emergencia de IFEMA y las donaciones de alimentos de Mercadona. Las donaciones monetarias en este grupo también son grandes (16 % del total de iniciativas dentro de la categoría). Curiosamente, la mayoría de estas donaciones son el resultado del acuerdo entre cinco grandes empresas de IBEX (Banco Santander, BBVA, Iberdrola, Inditex y Telefónica) para donar 25 millones de euros cada una al objeto de aliviar el sufrimiento relacionado con la COVID.

Figura 8. Compañías con acciones incluidas en la categoría de RCE solidaria



## 4. Lecciones de las iniciativas de RCE de alto impacto en momentos de emergencia

En los epígrafes anteriores, hemos presentado evidencia sobre la respuesta de un gran conjunto de empresas frente a una situación grave y sin precedentes, la pandemia COVID, que surgió a principios de 2020, para el caso particular de España. Para sistematizar la avalancha de información generada durante un corto periodo de tiempo, hemos diseñado un marco de análisis que toma como base dos dimensiones: tiempo de respuesta y alcance. Como resultado, hemos identificado cuatro respuestas diferentes a la emergencia que producen diferentes grados de impacto social. En este epígrafe, analizaremos los diferentes factores tras las actividades de RCE solidaria, que encontramos que generan los resultados sociales más deseables. Esto puede ayudar a guiar el comportamiento de las empresas al articular respuestas de ayuda específicas tras un desastre. Por último, derivamos algunas proposiciones que resumen nuestros hallazgos y recomendaciones para las empresas que buscan mejorar su impacto social RCE en tiempos de crisis.

### 4.1. Capacidades dinámicas como facilitadoras de RCE

El enfoque de capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat, 1997; Lavie, 2006; Teece *et al.*, 1997; Teece, 2006; Winter, 2003) explora cómo algunas empresas se recombinan e integran sus recursos para adaptarse a los cambios del mercado. Las capacidades dinámicas pueden ayudar a explicar el éxito de la empresa en su respuesta a un *shock* exógeno como una emergencia sanitaria. El término «dinámico» se refiere a la capacidad de adaptarse cuando el tiempo es crítico, que es una característica clave en una situación de emergencia como una pandemia. En una situación de pandemia, las empresas dispuestas a ayudar deben adaptarse a las necesidades específicas surgidas por el *shock*, que se relacionan principalmente con la escasez de material de salud y otras necesidades básicas. El despliegue de capacidades dinámicas puede ayudar a las empresas a redirigir y recombinar sus recursos hacia nuevos procesos que se adapten rápidamente a los nuevos requisitos del mercado y satisfagan la necesidad emergente.

Consideramos que las capacidades dinámicas de una empresa pueden resultar en el desarrollo efectivo de una nueva capacidad, la capacidad de RCE de la empresa. Esta capacidad incorpora procesos explícitos y habilidades tácitas que permiten el despliegue de un tipo específico de RSC, la RCE solidaria. En otras palabras, las capacidades dinámicas pueden ayudar a redefinir los procesos y los recursos de una empresa para adaptarse a los cambios en las condiciones del mercado derivadas de un *shock* exógeno y desarrollar una nueva capacidad para obtener una respuesta adecuada. Consideramos que la RCE se genera a partir de las capacidades dinámicas existentes en la empresa, en concreto la capacidad de detección, la orientación hacia la ética y las capacidades de construcción de alianzas. Estas capacidades dinámicas se generan a partir de los recursos de la empresa relacionados con los recursos humanos, productivos y de capital social.

## 4.2. Detección, orientación ética y alianzas: Capacidades dinámicas como inductoras de una RCE solidaria

La literatura previa apunta a qué capacidades dinámicas específicas pueden ser una fuente de respuesta ética en caso de una emergencia: detección, orientación ética y la capacidad de creación de alianzas (Arend, 2013; Ballesteros *et al.*, 2017; Ramachandran, 2011).

### 4.2.1. Detección

Las capacidades dinámicas de detección permiten que un equipo de gestión identifique necesidades apremiantes después de un desastre y reconfigure rápidamente los recursos y procesos existentes para responder de manera efectiva (Ballesteros *et al.*, 2017; Basu y Palazzo, 2008; Ramachandran, 2011). De esta manera, la alta dirección primero diagnosticará el entorno de una organización e interpretará la respuesta corporativa más adecuada. En el mismo sentido, Day (1994), Kohli y Jaworski (1990), Neill *et al.* (2007) y Weick (1995) encuentran que las capacidades sensoriales pueden conducir al desarrollo de una respuesta adaptativa en entornos turbulentos y eventos inesperados.

Las capacidades dinámicas sensoriales se obtienen de los recursos de capital humano intrínsecos (superiores) de la empresa, como el liderazgo, la intencionalidad (Gioia y Chittipedi, 1991) y la virtudes organizacionales o la intención moral como recurso de capital social. Las capacidades dinámicas de detección implican no solo la percepción cognitiva del entorno del mercado, sino también la decisión por parte de la dirección de actuar (Basu y Palazzo, 2008). Por lo tanto, incorpora liderazgo, ya que el papel de la dirección abarca el inicio del proceso de acción de ayuda corporativa (Gioia y Chittipedi, 1991). Además, una empresa no puede detectar, identificar y comprender una necesidad social particular si no existe un liderazgo ético proactivo (Freeman y Velamuri, 2006).

Adicionalmente, una acción corporativa que logre la satisfacción de los *stakeholders* debe comenzar con la intención de la empresa de mejorar las condiciones de dichos *stakeholders*. Es decir, un proceso de cambio social intencional debe guiar las acciones promovidas por la alta dirección (Boyatzis, 2006; Van Oosten, 2006). Finalmente, la virtudes organizativas o la intención moral constituyen un recurso social incrustado en la capacidad dinámica de detección. La virtuosidad guía el diseño de la respuesta para mitigar el problema. Se refiere a las intenciones genuinas de las empresas de proporcionar una mejora social (Fernando, 2007; 2010), porque consideran que es «lo correcto». Este objetivo normativo es coherente con la noción de capacidades dinámicas como facilitadores de las ventajas competitivas de las empresas (Teece *et al.*, 1997) en particular, el desempeño ético.

Encontramos que el Banco Santander ha demostrado claramente sus capacidades de detección basadas en un fuerte liderazgo. La CEO del Santander rápidamente anunció una

reducción del 50 % en su salario y la eliminación del dividendo. Además, acciones de este tipo sirven de inspiración para que otras grandes empresas del IBEX35 decidieran donar 25 millones de euros cada una para aliviar el desastre derivado de la emergencia COVID.

**Proposición 1.** El capital humano y los recursos de tipo social tales como el liderazgo, la intencionalidad y la virtuosidad, están integrados en la capacidad dinámica de detección que sustenta la RCE solidaria.

#### 4.2.2. Orientación ética

Las capacidades dinámicas orientadas hacia la ética incorporan las habilidades y los recursos que las empresas necesitan para obtener un resultado adecuado a sus principios éticos (Arend, 2013). Las capacidades de RSC existentes en la empresa también son resultado de capacidades dinámicas relacionadas con la ética, siendo la gestión de los *stakeholders* un componente clave dentro de esta capacidad (Tetrault-Silsky y Lamertz, 2008). Una tradición previa en el compromiso de la empresa con la RSC o una orientación hacia la RSC ya existente puede influir positivamente en una respuesta corporativa adecuada ante un desastre (Muller y Whiteman, 2009). En otras palabras, un historial de RSC puede constituir una capacidad valiosa que puede integrarse en capacidades dinámicas orientadas hacia la ética para proporcionar una respuesta corporativa rápida en momentos de emergencia. Además, debido a la inercia organizativa (Teece *et al.*, 1997), las empresas sin un historial de RSC pueden encontrar que la implementación de la ayuda ante una emergencia lleva más tiempo de lo deseable.

En nuestro estudio, encontramos varios ejemplos de empresas previamente comprometidas con la RSC, que obtienen un mejor resultado al implementar acciones de RCE. Por ejemplo, Inditex ya tienen un historial importante en acciones de RSC. Así, un año antes de la pandemia, el fundador de esta empresa donó una cantidad importante de equipos para tratamientos oncológicos a fin de reducir los tiempos de espera en los servicios de salud pública. De manera similar, Mercadona se destaca como una compañía que ha implementado RCE solidaria podría haberse beneficiado de su compromiso previo de RSC. En particular, es una de las empresas españolas más reconocidas por preocuparse por el bienestar de los empleados<sup>2</sup>, facilita la conciliación y se resiste a abrir su cadena de supermercados (una de las más grandes de España) todos los domingos del año.

**Proposición 2.** Los recursos asociados a la existencia de una tradición previa de RSC, o la capacidad dinámica de enfoque ético, sustenta una RCE solidaria.

---

<sup>2</sup> Resultados de Adecco (2016).

### 4.2.3. Alianzas

Condiciones altamente complejas constituyen un incentivo importante para la formación de redes, ya sean privadas o público-privadas, con el fin de proporcionar una respuesta más efectiva. Como resultado, después de un desastre, algunas organizaciones tienden a unirse y formar nuevas estructuras temporales (Day *et al.*, 2012). Las alianzas permiten combinar los recursos y capacidades específicos de una empresa con socios que no poseen esos recursos de inmediato para así responder mejor a los desafíos que supone una situación desconocida. Esta capacidad dinámica de llevar a cabo alianzas con múltiples partes alinea, combina y aprovecha los recursos para producir un resultado de acción conjunta de una red de organizaciones, ya sean actores no de mercado (gobiernos, ONG) o actores de mercado (asociaciones intra e interindustriales, ciudadanos) con una variedad de experiencia. Esto permite desarrollar soluciones novedosas y constructivas para problemas complejos que las empresas por sí solas no podrían lograr (Svendsen y Laberge, 2005). Además del conocimiento, estas alianzas pueden reunir otro tipo de recursos (por ejemplo, logística y capacidad de distribución) necesarios para ayudar, lo que da como resultado un tiempo de respuesta más corto que el que podría haber logrado una sola organización (Svendsen y Laberge, 2005).

Una iniciativa clave realizada por las empresas de nuestra muestra durante la crisis por la COVID en España es la asociación entre la sociedad civil y varias empresas. Un ejemplo de estas asociaciones es la iniciativa que comenzó al identificar un grupo de amigos en China un robot capaz de realizar pruebas COVID masivas. Constituyeron una red de colaboración intersectorial en la que Inditex ofreció su logística para transportar el robot desde España, Telefónica facilitó a su personal para monitorizar la instalación y el despliegue. Apple proporcionó las computadoras, IKEA, las mesas, y Renfe, la logística para el transporte en España. Esta exitosa asociación proporcionó cuatro robots para las pruebas masivas de COVID, un verdadero cuello de botella en la crisis en ese momento.

**Proposición 3.** La capacidad dinámica de formar alianzas facilita el desarrollo de una RCE solidaria.

### 4.2.4. Multiplicidad de actividades de RCE

Las actividades de RCE solidaria implican una respuesta rápida y con iniciativas de amplio alcance. Esto puede conducir a situaciones en las que la misma empresa realice iniciativas de RCE que pertenecen a diferentes categorías. En otras palabras, las empresas pueden tener un plan de ayuda de acción que incluye una cartera de diferentes tipos de ayuda, que van desde selectiva a reactiva o solidaria.

Por ejemplo, Carrefour España realizó varias iniciativas de RCE que por su periodo de ejecución pertenecen respectivamente a la categoría solidaria –como donación rápida de textiles para el hospital de emergencia de IFEMA– y a la reactiva –pago adicional a los empleados de primera línea o las donaciones de alimentos–.

**Proposición 4.** Una respuesta efectiva a una situación de emergencia puede estar compuesta por diferentes acciones de RCE, aunque siempre incorporando acciones de RCE solidaria.

#### 4.2.5. Hacia una definición de RCE solidaria

El marco de análisis de la figura 2 sugiere que la iniciativa corporativa más efectiva para aliviar los problemas derivados de una emergencia es la RCE solidaria. Esto genera un impacto social más elevado que las acciones reactivas, simbólicas y selectivas. Todas las empresas se sentirían atraídas a participar en acciones RCE solidarias, sin embargo, no todas las empresas que hemos analizado aplican este tipo de estrategias. Argumentamos que la razón de este movimiento aparentemente incorrecto está relacionado con los recursos y capacidades necesarios para enfrentar una emergencia. Solo aquellas empresas que posean capacidades dinámicas específicas podrán desarrollar una RCE que maximice el valor social después de una emergencia. Sin embargo, las empresas pueden modificar sus estructuras y procesos, desarrollando las capacidades dinámicas necesarias. Sin embargo, esto requiere de cambios organizativos incrementales, aprendizaje y tiempo.

Inditex es el mejor exponente de RCE solidaria dentro de las empresas analizadas. Ha logrado el máximo reconocimiento en términos de impacto social respecto al índice de reputación de MERCO sobre la pandemia. Ha implementado una amplia gama de iniciativas, que van desde donar máscaras y equipo adaptando su proceso de producción, hasta comprar y facilitar el transporte de equipos médicos desde el extranjero, mantener a los empleados en nómina o participar en varias asociaciones para aliviar mejor el sufrimiento. Al hacerlo, la compañía demostró sus capacidades para detectar la necesidad social en diferentes áreas y hacia diferentes *stakeholders*, ejecutar rápidamente, y crear o participar en redes para aprovechar sus capacidades en la gestión de emergencias.

**Proposición 5.** En momentos de conmoción, la respuesta de RCE más efectiva debería combinar al mismo tiempo velocidad (tiempo de respuesta corto) y un alcance amplio de actividades. Denominamos a este tipo de iniciativas RCE solidaria. De esta forma, la RCE solidaria constituye una categoría de RSC que articula la respuesta de la empresa ante una situación de emergencia.

## 5. Conclusiones

Este trabajo ha propuesto un marco de análisis para la RCE que resulta útil para analizar la respuesta ofrecida por las empresas ante una emergencia, utilizando la pandemia COVID-19 en España como escenario de referencia. Hemos desarrollado un enfoque metodológico inductivo-deductivo sobre 237 acciones de RCE de compañías que operan en España orientadas a paliar los efectos negativos de la emergencia sanitaria y social. Para ello, primero hemos identificado la respuesta temporal y el alcance de las actividades, como dimensio-

nes clave de la RCE. En segundo lugar, hemos medido esas dimensiones para cada uno de los casos. En tercer lugar, hemos comparado las 237 «unidades de análisis», lo que nos ha permitido asociar cada una de ellas a una categoría particular de RCE: simbólica, selectiva, reactiva y solidaria. En cuarto lugar, hemos analizado el impacto social asociado para cada una de las categorías y hemos hallado que la RCE solidaria mejora los resultados sociales derivados de la ayuda de las empresas. Finalmente, hemos sugerido diferentes propuestas que sirven como pilares para una estrategia óptima de ayuda corporativa ante situaciones de emergencia. El marco de análisis propuesto ofrece una guía para las acciones empresariales tras una emergencia, identificando las mejores y peores respuestas corporativas en términos de impacto social. Asimismo, nuestro marco de análisis permite discernir entre actividades RCE genuinas frente a oportunistas (*greenwashing*). Encontramos que la razón por la que la RCE solidaria es capaz de ofrecer los mejores resultados en términos de desempeño social se asocia a la existencia de capacidades dinámicas que sirven de apoyo a este tipo de acciones. Solo aquellas empresas con fuertes capacidades dinámicas son capaces de realizar actividades RCE efectivas (en términos de impacto social) tras un desastre.

Aunque las emergencias, y en particular una emergencia sanitaria resultado de una pandemia, parecen eventos raros e inusuales, varios organismos (World Economic Forum, 2020) señalan que estos choques serán cada vez más frecuentes. Ante este escenario, las empresas deben desarrollar las capacidades dinámicas necesarias para lograr el máximo impacto social de sus iniciativas de RCE. Siguiendo a Lampel *et al.* (2009), las organizaciones pueden aprender de eventos singulares, y nuestro estudio proporciona implicaciones prácticas para las empresas sobre cómo enfrentarse a estos desafíos. Además, la experiencia corporativa derivada de articular una respuesta de RCE ante una situación de emergencia también se puede aplicar a las actividades de RSC convencionales. De esta manera, las empresas estarán mejor equipadas para desarrollar y mejorar sus capacidades internas orientadas a servir a la sociedad.

Este estudio presenta limitaciones relacionadas con su capacidad de generalización, ya que analizamos las acciones de RCE en un país en particular (España). Sin embargo, sugerimos nuevas vías de investigación para aplicar el marco RCE a otros contextos. Futuras investigaciones pueden enriquecer este marco al aplicarlo a otras áreas bajo diferentes entornos institucionales, presiones de *stakeholders* o limitaciones que pueden influir en el comportamiento de las compañías.

## Referencias bibliográficas

Adecco. (2016). *II Adecco Survey on Best Managers and Happiest Companies to Work for*.

Arend, R. J. (2013). Ethics-focused dynamic capabilities: A small business perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 1-24.

- Ballesteros, L. y Useem, M. (2016). The Social Value of Corporate Giving and the Economic Costs of Disasters. *Academy of Management Journal*.
- 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.
- Basu, K. y Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- Berrone, P., Surroca, J. y Tribó, J. A. (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35-53.
- Borda, A., Newbury, W., Teegen, H., Montero, A., Najera-Sanchez, J. J., Forcadell, F., ... y Quispe, Z. (2017). Looking for a service opening: Building reputation by leveraging international activities and host country context. *Journal of World Business*, 52(4), 503-517.
- Boyatzis, R. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. *Journal of Management Development*.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Cegarra-Navarro, J. G. y Martínez-Martínez, A. (2009). Linking corporate social responsibility with admiration through organizational outcomes. *Social Responsibility Journal*.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- 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.
- Delmas, M. A. y Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), 64-87.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fernando, M. (2007). Corporate social responsibility in the wake of the Asian tsunami: A comparative case study of two Sri Lankan companies. *European Management Journal*, 25(1), 1-10.
- Fernando, M. (2010). Corporate social responsibility in the wake of the Asian tsunami: Effect of time on the genuineness of CSR initiatives. *European Management Journal*, 28(1), 68-79.
- Flynn, S. E. (2008). America the resilient-defying terrorism and mitigating natural disasters. *Foreign Affairs*, 87(2).
- Freeman, R. E. y Velamuri, S. R. (2006). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. En *Corporate Social Responsibility* (pp. 9-23). Palgrave Macmillan.
- Gioia, D. A. y Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Harding, K., Härkönen, T. y Caswell, H. (2002). The 2002 European seal plague: epidemiology and population consequences. *Ecology Letters*, 5(6), 727-732.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922.

- 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 and Environmental Management*, 18(6), 352-369.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Lampel, J., Shamsie, J. y Shapira, Z. (2009). Experiencing the improbable: Rare events and organizational learning. *Organization Science*, 20(5), 835-845.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31(1), 153-174.
- Lyon, T. P. y Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.
- 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.
- Marquis, C. y Qian, C. (2013). Corporate Social Responsibility Reporting in China: Symbol or Substance? *Organization Science*, Forthcoming, *Harvard Business School Research Paper*.
- Marquis, C., Toffel, M. W. y Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure: A global study of greenwashing. *Organization Science*, 27(2), 483-504.
- Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P. y Siegel, D. (2016). A review of the nonmarket strategy literature: Toward a multi-theoretical integration. *Journal of Management*, 42(1), 143-173.
- Muller, A. y Whiteman, G. (2009). Exploring the geography of corporate philanthropic disaster response: A study of Fortune Global 500 firms. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 589-603.
- Neill, S., McKee, D. y Rose, G. M. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 731-744.
- O'Donnell, I. (2009). *Practice Review on Innovations in Finance for Disaster Risk Management*. Geneva: ProVention Consortium.
- Ordiozola, M. D. y Baraibar-Diez, E. (2017). Is corporate reputation associated with quality of CSR reporting? Evidence from Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(2), 121-132.
- Orlitzky, M. y Swanson, D. L. (2012). Assessing stakeholder satisfaction: Toward a supplemental measure of corporate social performance as reputation. *Corporate Reputation Review*, 15(2), 119-137.
- Powell, W. W., Koput, K. y Smith-Doerr, L. (1996). Technological change and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-45.
- Ramachandran, V. (2011). Strategic corporate social responsibility: a «dynamic capabilities» perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(5), 285-293.
- Sánchez, J. L. F. y Sotorrío, L. L. (2007). The creation of value through corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 76(3), 335-346.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scherer, A. G., Palazzo, G. y Matten, D. (2014). The business firm as a political actor: A new theory of the firm for a globalized world. *Business & Society*, 53(2), 143-156.
- Seitanidi, M. M., Koufopoulos, D. N. y Palmer, P. (2010). Partnership formation for change: Indicators for transformative potential in

- cross sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 139-161.
- Svendsen, A. C. y Laberge, M. (2005). Convening stakeholder networks. *Journal of Corporate Citizenship*, 19(91104), P1-P18.
- Teece, D. J. (2006). Reflections on «profiting from innovation». *Research Policy*, 35(8), 1131-1146.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tetrault-Sirsly, C. A. y Lamertz, K. (2008). When does a corporate social responsibility initiative provide a first-mover advantage? *Business & Society*, 47(3), 343-369.
- Van Bavel, J. J., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., ... y Drury, J. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 1-12.
- Van Oosten, E. B. (2006). Intentional change theory at the organizational level: a case study. *Journal of Management Development*, 25(7), 707-717.
- Vourvachis, P., Woodward, T., Woodward, D. G. y Patten, D. M. (2016). CSR disclosure in response to major airline accidents: a legitimacy-based exploration. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- World Economic Forum (2020). *The Global Risk Report*. The World Economic Forum. Geneva, Switzerland.

## Bibliografía

- Ambrosini, V. y Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Husted, B. W. y Jesus Salazar, J. de. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91.
- Kale, P. y Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
- Ring, P. S. y Rands, G. P. (1989). Sensemaking, understanding, and committing: Emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program. *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, 337-366.
- Sydow, J., Schreyögg, G. y Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Wang, C. L. y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.



## Apéndice 1. Compañías analizadas

Compañía analizada	Pertenece al ranking de reputación corporativa MERCO (S/N)	Miembro de IBEX35 (S/N)
3M	S	
Accenture	S	
Acciona	S	S
Acerinox	N	S
ACS	N	S
Adecco	S	
Aena	S	S
Airbus Group	S	
Alsa	S	
Amadeus	S	S
Amazon	S	
Apple	S	
Arcelor-Mittal	N	S
Axa	S	
Banco Sabadell	S	S
Bankia	S	S
Bankinter	S	S
Bayer	S	
BBVA	S	S
BMW	S	
Cabify	S	
Caixabank	S	S





Compañía analizada	Pertenece al <i>ranking</i> de reputación corporativa MERCO (S/N)	Miembro de IBEX35 (S/N)
▶		
Calidad Pascual	S	
Campofrío	S	
Capsa	S	
Carrefour	S	
Cellnex Telecom	N	S
Cepsa	S	
Cerealto Siro Foods	S	
Cie Automotive	N	S
Clínica Universidad de Navarra	S	
Coca-Cola	S	
Corporación Hijos de Rivera	S	
Correos	S	
Damm	S	
Danone	S	
Decathlon	S	
Deloitte	S	
DKV Seguros	S	
EAE Business School	S	
El Corte Inglés	S	
Enagás	N	S
Ence	N	S
Endesa	S	S





Compañía analizada	Pertenece al <i>ranking</i> de reputación corporativa MERCO (S/N)	Miembro de IBEX35 (S/N)
▶		
Eroski	S	
Esade	S	
Esic School	S	
EY (Ernst & Young)	S	
Ferrovial	S	S
Garrigues	S	
General Electric	S	
Gestamp	S	
Google	S	
Grifols	S	S
Grupo Fuertes	S	
Grupo Social Once	S	
Heineken-Cruzcampo	S	
IAG	S	S
Iberdrola	S	S
IBM	S	
IESE	S	
Ikea	S	
Inditex	S	S
Indra	S	S
ING Bank	S	
Inmobiliaria Colonial	N	S





Compañía analizada	Pertenece al <i>ranking</i> de reputación corporativa MERCO (S/N)	Miembro de IBEX35 (S/N)
▶		
Instituto de Empresa	S	
La Fageda	S	
Leroy Merlin	S	
Línea Directa	S	
L'Oreal	S	
Mahou San Miguel	S	
Mango	S	
Mapfre	S	S
MásMóvil Ibercom	N	S
Mediaset	N	S
Meliá Hotels	S	S
Mercadona	S	
Mercedes-Benz	S	
Merlin Properties	N	S
Microsoft	S	
Mutua Madrileña	S	
Naturgy	S	S
Nestlé	S	
Netflix	S	
NH Hotel	S	
Nike	S	
Novartis	S	





Compañía analizada	Pertenece al ranking de reputación corporativa MERCO (S/N)	Miembro de IBEX35 (S/N)
▶		
Orange	S	
Planeta	S	
Puig	S	
P&G (Procter and Gamble)	S	
PWC	S	
QuirónSalud	S	
Reale Seguros	S	
Red Eléctrica de España	S	S
Renfe	S	
Repsol	S	S
Samsung	S	
Sanitas	S	
Santalucía Seguros	S	
Santander	S	S
Seat	S	
Siemens-Gamesa	S	S
Telefónica	S	S
Toyota	S	
Triodos Bank	S	
Unilever	S	
Viscofán	N	S
Vodafone	S	
Volkswagen	S	