

REVISTA DE ADENAG

ISSN 1853-7367

Ejemplar N° 11 – 2021

---

**ESTUDIO TEÓRICO SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS:  
DIMENSIONES, VARIABLES E INDICADORES**

**THEORETICAL STUDY ON SOCIAL RESPONSIBILITY IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS:  
DIMENSIONS, VARIABLES AND INDICATORS**

Luz A. Rocha-Valencia [larocho@elpoli.edu.co](mailto:larocho@elpoli.edu.co)

Facultad de Administración. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Medellín- Colombia.

**Artículo científico<sup>1</sup>**

**JEL: M14**

**Resumen**

El propósito del artículo es mostrar que la fundamentación teórica acerca del origen, concepto y dimensiones de la Responsabilidad Social empresarial se puede aplicar a las organizaciones no lucrativas. La Responsabilidad Social en estas organizaciones no ha sido muy estudiada, pero tiene una larga tradición en empresas privadas; por lo tanto, estos conocimientos teóricos y empíricos se pueden adaptar a sus características.

Para estudiar este problema se realizó un estudio comparativo entre las dimensiones de tres de los autores más citados en la conceptualización de la Responsabilidad Social empresarial: Carroll, Dahlsrud y Xu y Yang, junto con los principios del pacto mundial. Las dimensiones de Responsabilidad Social en el sector empresarial fueron identificadas y adaptadas al sector no lucrativo. Son cinco las dimensiones consideradas fundamentales: económica, ética, equidad, protección ambiental y grupos de interés. Para

---

<sup>1</sup> El documento es un resultado parcial de la tesis doctoral de la autora, cuyo estudio fue financiado por la Institución Universitaria Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.

cada una de estas dimensiones se adaptaron o establecieron variables y parámetros medibles, que constituyen la principal contribución del estudio.

#### **Abstract**

The objective of this paper is to show that the theoretical foundation about the origin, concepts and dimensions of corporate Social Responsibility (SR) can be applied to Nonprofit Organizations (NPO). The Social Responsibility in the NPO has not been much studied, but it does have a long tradition in private companies; therefore, these theoretical and empirical knowledge are considered and adapted to the characteristics of NPO.

Thus, based on a comparative study between the dimensions of three of the most cited authors in the conceptualization of corporate SR (Carroll, Dahlsrud and Xu and Yang), together with de Global Compact. The dimensions of SR in the business sector were identified and adapted to the non-sector lucrative. There are five important dimensions: economic, ethics, equity, environmental protection and stakeholders. Measurable variables and parameters were adapted or established for each of these dimensions, which constitute the main contribution of the study.

**Palabras claves:** Responsabilidad social, dimensiones, variables, indicadores, organizaciones no lucrativas.

**Keywords:** Social responsibility, dimensions, variables, indicators, non-profit organizations.

## **Introducción**

La misión y objetivos de las Organizaciones No Lucrativas (ONL) están fundamentadas en las preocupaciones sociales y/o medioambientales, el diálogo con las partes interesadas y la promoción de la responsabilidad social de otras empresas. Por lo tanto, se podría suponer que estas organizaciones son socialmente responsables per se y no necesitan ser monitoreadas. Sin embargo, esto no implica que en realidad se esté cumpliendo, la investigación sobre la responsabilidad de las ONL con sus partes interesadas y en el desarrollo de su actividad es muy escasa.

El estudio de la responsabilidad social en las ONL ha sido más reciente que en el sector empresarial (Skouloudis et al., 2013, Galves et al., 2012, Crespy y Miller, 2011). El deseo de conocer, comprender y mejorar la gestión de las ONL y la relación con su entorno, ha generado interés en este tema (Mathras et al, 2020; Steve y Taylor, 2020). Ya no es suficiente con publicar en los informes tanta información como sea posible sobre cuestiones económicas, sociales o ambientales; se hace necesario fortalecer el sector, aumentar la credibilidad y mejorar la gestión en términos de responsabilidad. Para sobrevivir con el tiempo, las ONL deben medir el impacto de sus acciones, no solo en sus beneficios directos, sino también en los grupos con los que trabajan.

El objetivo de este trabajo es establecer las dimensiones, variables e indicadores de Responsabilidad Social para este tipo de organizaciones. Esto ha llevado a estudiar el sector sin fines de lucro para saber qué dimensiones de la Responsabilidad Social (RS) deben considerarse. También es importante saber cómo afecta a las organizaciones ser proactivas en RS. Por lo tanto, en la presente investigación se busca determinar, por un lado, qué aspectos generales (dimensiones) son los importantes para ONL en asuntos de RS. Por otro lado, queremos saber cómo se llevan a cabo estas dimensiones en la práctica. Hemos llamado a esto las variables RS. Para ello, las experiencias del sector empresarial fueron transferidas y adaptadas al Sector No Lucrativo.

El estudio es innovador y útil, ya que no existen estudios previos que desarrollen estos conceptos. El aporte teórico de la presente investigación consiste en la definición tanto de las variables, como de los indicadores que permiten la medición dentro de cada una de las dimensiones de RS para las ONL.

## **Marco Teórico**

Para lograr los objetivos establecidos, esta sección aborda una variedad de aspectos de la Responsabilidad Social, que conducen a su comprensión como un tema multidimensional. Además, se identifica un grupo de dimensiones, variables e índices para medir los aspectos relacionados con la RS en las ONL, sin descuidar las singularidades de estas organizaciones.

### Origen y concepto de la Responsabilidad Social

El concepto de Responsabilidad Social se remonta a 1924, cuando se habló de la responsabilidad de las empresas de mejorar los intereses de la comunidad mientras persiguen su propio beneficio (Sheldon, 1924). Al principio, los estudios se centraron en los aspectos más éticos de la RS. Es decir, las estrategias comerciales no solo tienen en cuenta los criterios económicos y legales, sino también los objetivos, valores, normas y expectativas sociales (Bowen, 1953; Davis, 1960; Sethi, 1975).

Desde la década de 1930, el concepto RS comenzó a evolucionar. Desde entonces, se ha generado una discusión académica amplia y gradual, que aún no ha arrojado resultados definitivos. La falta de consenso entre los profesionales y los académicos sobre lo que se puede considerar RS ha generado diferencias entre sus denominaciones y componentes. Göbbels (2002) quería cambiar el nombre de RS a Responsabilidad Corporativa, mientras que Tulder (2003) prefería el término de Ciudadanía Corporativa. Otros autores expresan que las definiciones convenientes son difíciles de alcanzar (Carroll, 1991; Vogel, 2006).

A pesar de lo anterior, existen definiciones clásicas de RS, entre ellas destacan: (1) Davis (1973) considera que la firma debe dar respuesta a las cuestiones más allá de los requisitos económicos, técnicos y legales más cercanos a la empresa; (2) Carroll (1979) aporta una de las definiciones más perdurables de la RS: “La Responsabilidad Social de las empresas abarca los aspectos económico, legal, ético y expectativas discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado en el tiempo”; (3) Wartick y Cochran (1985) sustentan que el desempeño económico es el elemento básico de la RS, sin descuidar las demás atribuciones señaladas por Davis y Carroll.

Algunos autores apoyan el modelo conceptual de Carroll (1979), porque consideran que clasifica la RS de una manera más exhaustiva y que sus categorías no son mutuamente excluyentes (Clarkson, 1995; Ibrahim et al., 2003; Hemphill, 2010), dejando un amplio espacio a la voluntariedad de los directores de las empresas. Algunos líderes empresariales fueron pioneros en adoptar el concepto y destacaron por ser más proactivos en RS que otras organizaciones (Maignan et al., 2002). Sin embargo, en poco tiempo, y gracias a la globalización, la regulación y el desarrollo sostenible, estas prácticas se han extendido a todo tipo de empresas (Panapanaan et al., 2003).

Desde finales del siglo XX, una pregunta de investigación que ha sido respondida varias veces ha sido la siguiente: ¿Qué factores ejercen una influencia significativa en la responsabilidad social? Entre otros, el clima ético, la estructura de la organización y la visión de los líderes de la organización (Bouckaert y Vandenhove, 1998), el país o la región (Cruz y Pedrozo, 2009; Xu y Yang, 2010) como una inversión estratégica (McWilliams y Siegel, 2001), como un objetivo clave para la toma de decisiones (De la Cuesta, 2004; Garriga y Melé, 2004), o como fuente de ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006; Berrone et al., 2007) han sido analizados. La RSE se ha asociado recientemente con sentimientos, expresiones y acciones realizadas por una entidad y de la cual esa entidad es responsable (Jones & Rupp, 2017).

Esto implica que investigar la RS requiere estudiar varios aspectos y, por lo tanto, la investigación sobre RS se entiende como un problema multidimensional (Peters y Mullen, 2009; Kacperczyk, 2009; Arora y Dharwadkar, 2011). Por lo tanto, es necesario determinar cuáles son las dimensiones que lo componen.

#### Dimensiones de la Responsabilidad Social

La definición de RS liderada por Carrol (1979) y sus dimensiones: legal, económica, ética y discrecional o filantrópica, son tomadas como marco de referencia de un gran número de académicos (Clarkson, 1995; Ibrahim et al., 2003; Hemphill, 2010). Otros autores, como Xu y Yang (2010), estudian las dimensiones de RS desde un punto de vista teórico y empírico y distinguiendo entre zonas geográficas.

Estos autores señalan la existencia de ocho dimensiones utilizadas en Occidente (responsabilidad económica, responsabilidad legal, protección del medio ambiente, los clientes, intereses de los accionistas, empleados, donación social/caridad e igualdad) y complementan las dimensiones con algunas que corresponden al contexto de China: Empleo, buena fe y estabilidad social y el progreso (Xu y Yang, 2010). En este sentido, Ditlev-Simonsen y Midttun (2011) expresan que la nueva motivación de la investigación sobre este tema debe estar dirigida hacia enfoques teóricos y realidades pragmáticas de RS que conduzcan a una explicación más específica de los componentes subyacentes.

Debido a la falta de consenso, Dahlsrud (2008) realizó una revisión teórica, que abarcó 37 estudios provenientes de diferentes fuentes, que incluyen los académicos, las ONL, las instituciones y el gobierno, concluyendo que la RS es un concepto construido socialmente. Por lo tanto, no puede ser universalmente definido. En su trabajo señaló que el problema no radica en las definiciones, sino en la construcción social dentro de un contexto específico.

Para determinar las dimensiones de RS más importantes, se compararon las utilizadas por Carrol (1979), Xu y Yang (2010) y Dahlsrud (2008) junto con los principios del Pacto Mundial. Estos tres autores son los más citados en la conceptualización de la RS y los diez principios del Pacto Mundial en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción, gozan de consenso universal. Este análisis comparativo de las dimensiones de RS en las empresas servirá como base para identificar y explicar las dimensiones de RS en la ONL en la sección 3.1. (Tabla 1). La Tabla 1 muestra qué dimensiones fueron utilizadas por cada uno de estos autores y una descripción de su significado.

<b>Carroll, 1979</b>	<b>Dahlsrud, 2008</b>	<b>Xu y Yang, 2010</b>	<b>Pacto Mundial</b>	<b>Descripción</b>
Económica	Económica	Económica		Producción de bienes y servicios requeridos por la sociedad. Creación de riquezas y ganancias
Legal	-	Legal	Anticorrupción	Cumplimiento con la regulación y operar dentro

Carroll, 1979	Dahlsrud, 2008	Xu y Yang, 2010	Pacto Mundial	Descripción
				de los límites permitidos por la ley.
Ética	-	Buena Fe	Derechos humanos	Cumplimiento con la ética empresarial Operar de buena fe, cumplir los contratos. Evitar el trabajo forzoso y trabajo infantil
Discrecional /filantrópicas	Voluntariedad	Donación social y caridad		Acciones no previstas por la ley Participación activa en causas benéficas Atención a los grupos sociales más desfavorecidos Apoyo a la educación, la cultura y las artes.
Accionistas	Grupos de interés	Accionistas		Relaciones con sus interlocutores Protección de los intereses de los pequeños y medianos accionistas Mejora de la estructura de gobierno
		Clientes		Productos y servicios de calidad La seguridad del consumidor en el uso de productos Divulgación de información real
		Empleados	Normas laborales	El desarrollo de habilidades y formación del personal Satisfacción con la salud y el trabajo físico y mental Igualdad de oportunidades de desarrollo y de promoción Sistema de aseguramiento de ingresos estables
-	Social	La estabilidad social y el progreso		Relación entre empresa y sociedad Asegurar la estabilidad social y la armonía Servir y compensar a la sociedad, promover el progreso social. Apoyo a la cultura, la ciencia y la educación. Patriotismo, promover la prosperidad nacional
-	Medioambiental	Protección ambiental	Medio ambiente	No actuar a expensas del deterioro ambiental y daño ecológico.

Carroll, 1979	Dahlsrud, 2008	Xu y Yang, 2010	Pacto Mundial	Descripción
				Asumir la responsabilidad del cuidado del medio ambiente.
-	-	Igualdad		Igualdad racial Igualdad de género Igualdad de oportunidades para los grupos desfavorecidos Igualdad de oportunidades para el desarrollo regional

Tabla 1. Comparación de las dimensiones de Responsabilidad Social. Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1979); Dahlsrud (2008); Xu y Yang (2010) y principios del Pacto Mundial.

### Responsabilidad Social en las ONL

Existen diferentes estudios que abordan algunos aspectos aislados de RS en las ONL, como la transparencia informativa (Galves, et, al; 2012); Crespy y Miller, 2011; Ebrahim, 2005; De Castro, 2005). Mientras otros estudios relacionan dos variables, como la coherencia entre los valores organizacionales y las actividades desempeñadas (Vidal et al.; 2005); la relación entre la transparencia y la eficiencia en la asignación de fondos (Rocha et al; 2015) o la importancia de la creación de valor (Socias Salvá, et al., 2020). Recientemente el deseo de conocer, comprender y mejorar la gestión de las ONL y la relación con su entorno, ha generado interés en este tema (Mathras et al, 2020; Steve y Taylor, 2020).

Al principio, el estudio de RS en las ONL se basó en la teoría institucional. Esto se consideró apropiado para medir los aspectos de la RS en las ONL. La perspectiva institucional sostiene que las organizaciones que operan en entornos similares tienden a ajustarse a las creencias, valores y mitos predominantes y avanzar hacia estructuras y procesos homogéneos. Estos buscan la legitimidad, el apoyo y la financiación de la cultura social y empresarial y de otras organizaciones (Euske y Euske, 1991, Fogarty, 1996). Algunos autores critican la teoría institucional porque adopta una teorización demasiado determinista de isomorfismo institucional que no presta suficiente atención a los intereses de poder y de grupos (Carruthers, 1995; Cornforth y Edwards, 1999).

Todas estas investigaciones contribuyen al conocimiento de la RS en las ONL, aunque de una manera aislada, sin aportar cuales son las dimensiones concretas en las que deben actuar las ONL. Por ello, a partir del conocimiento de las diferentes dimensiones de RS para el sector empresarial, se identificaron los diferentes aspectos de la RS en las ONL y se adaptaron al sector no lucrativo.

### **Desarrollo Teórico**

Este artículo se originó de un estudio bibliométrico desarrollado por la autora principal en su tesis doctoral, en el cual se revisaron los artículos publicados en la base de datos Business Source Complete,

que representa más de 1.300 revistas en las áreas de la economía y administración de empresas, incluidas las revistas sin fines de lucro más reconocidas. Para buscar en esta base de datos, se utilizaron tres palabras claves: “tercer sector” (Third sector), “organizaciones sin fines de lucro” (nonprofit organizations) y “ONG” (NGOs).

En las pruebas de búsqueda inicial, se comprobó que estaban incluidas las revistas más significativas en temáticas de organizaciones sin fines de lucro. Para hacer posible un análisis exhaustivo de cada contribución, se seleccionaron las 14 que aparecían con mayor frecuencia, entre ellas: Nonprofit Management and Leadership, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Journal of business ethics y Public Management Review. Se consideró que estas revistas entre ellas las más reconocidas en el mundo académico de las organizaciones sin fines de lucro, proporcionaban una muestra representativa de la investigación llevada a cabo en esta área. Todas ellas sujetas a un proceso de revisión por pares, estando 11 incluidas en el Citación Report Journal, versión 2018 (Thomson Reuters, 2018).

#### Adaptación de las dimensiones de RS en las ONL

El análisis comparativo de las dimensiones de RS identificadas por Carroll (1979), Dahlsrud (2008), Xu y Yang (2010) y los diez principios del Pacto Mundial (tabla 1), se tomó como base para la adaptación de las dimensiones utilizadas en las empresas, a las ONL. Para esto, se eliminaron los aspectos redundantes y se tomaron en cuenta aquellas dimensiones más apropiadas a las características de las organizaciones de este estudio (ONL). A continuación, se explica en detalle cómo se llevó a cabo, comenzando con las dimensiones que se repiten en los tres autores y más tarde las que solo dos de los autores usan.

Hay dos dimensiones de RS comunes para los tres autores: la dimensión económica y la dimensión de voluntariado (Carroll, 1979; Dahlsrud, 2008; Xu y Yang, 2010). La expectativa económica implica que las empresas tienen la responsabilidad social de fabricar productos y ofrecer servicios que la sociedad exige, obteniendo ganancias (Carroll, 1979 y Xu y Yang, 2010). Tiene sentido que la mayoría de los investigadores consideren la dimensión económica como una prioridad, reconociendo el logro de los beneficios económicos como un objetivo de las empresas.

Sin embargo, para las ONL, el beneficio económico no es tan relevante, ya que su objetivo es ayudar a las personas con el desarrollo de actividades de caridad y defender los intereses de los grupos menos favorecidos; por lo tanto, obtener beneficios económicos no es una de sus principales preocupaciones. Al mismo tiempo, si algunas ONL brindan servicios que pueden generar algún tipo de beneficio económico, se reinvertiría en sus objetivos sociales.

Al analizar la dimensión de la voluntariedad, se debe tener en cuenta el sentido asignado por cada autor. Para Carroll (1979) las responsabilidades discrecionales o filantrópicas son las contribuciones que se realizan desde la compañía para mejorar la comunidad. Para Dahlsrud (2008), estas son acciones no previstas por la ley y revela su sentido ético. Por otro lado, Xu y Yang (2010) consideran que aglomera

actividades de caridad y atención a grupos sociales desfavorecidos. Esta investigación intenta determinar cuáles son las dimensiones de RS que prevalecen en estas organizaciones. Por lo tanto, las cuestiones de carácter discrecional se tendrán en cuenta en la dimensión que cubre la RS hacia los interesados.

Dos de los autores, Carroll (1979) y Xu y Yang (2010) y los principios del pacto mundial están de acuerdo en dos dimensiones: legal y ética o de buena fe. El cumplimiento de la regulación y la realización de operaciones dentro de los límites permitidos por la ley es una dimensión que afecta a cualquier organización. Esta investigación asume el cumplimiento de la ley por parte de la ONL española, por lo tanto, se centrará en las dimensiones que configuran actividades adicionales de RS para el público de interés. Con respecto a la ética o la buena fe, se esperaría que, por definición, las ONL desarrollaran sus actividades con ética. Sin embargo, teniendo en cuenta los casos de corrupción que han tenido lugar en los últimos años y la pérdida de confianza que causan, el grado de transparencia de estas organizaciones debe demostrarse con la información y el tratamiento de sus partes interesadas.

La dimensión de la protección del medio ambiente es común en las investigaciones de Dahlsrud (2008), Xu y Yang (2010) y los principios del Pacto Mundial. Algunas de las ONL declaran trabajar para el desarrollo sostenible, lo que, entre otros temas, implica la defensa y la protección del medio ambiente. Sin embargo, sería importante determinar si estas organizaciones, al desarrollar sus proyectos y actividades, aseguran que no haya deterioro ambiental o daño ecológico.

La dimensión de igualdad, presentada en el trabajo de Xu y Yang (2010); es una cuestión clave en la misión y declaración de principios de algunas ONL (por ejemplo las defensoras de los derechos humanos, las que velan por la equidad de género y las defensoras de las minorías). Esto conlleva a proponer que esta dimensión sea tratada como una dimensión independiente.

La dimensión de los grupos de interés de Dahlsrud (2008), es llamada accionistas por Carroll, 1979 y accionistas, clientes y empleados por Xu y Yang, 2010. En las ONL esta dimensión es muy importante porque permite abordar cuestiones de RS que involucren las relaciones de las ONL con sus diferentes grupos de interés, excepto las categorías de accionistas y clientes.

Las ONL no tienen propietarios, por ello no se puede hablar de accionistas; en su lugar, se podría nombrar a los donantes, que son los que financian estas organizaciones. Tampoco se puede hablar de clientes, porque este término es de naturaleza comercial y se refiere a las personas o empresas receptoras de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor. En su lugar podría hablarse de beneficiarios de los servicios de estas organizaciones.

Para el estudio de la RS en las ONL, y teniendo en cuenta tanto el contexto interno como externo de las ONL, la dimensión de los grupos de interés puede ser ampliada involucrando otros grupos como: los voluntarios, la comunidad en donde actúan estas organizaciones y la sociedad en general. Lo anterior, lleva a abordar los aspectos sociales de la denominada dimensión social o estabilidad social y el progreso (Dahlsrud, 2008, Xu y Yang, 2010) dentro de esta dimensión.

### Las dimensiones, variables e indicadores de RS en las ONL

En síntesis, son cinco las dimensiones que se consideran fundamentales para el estudio de la RS en las ONL: económica, ética, equidad, protección ambiental y grupos de interés y para cada una de ellas se trabajan sus variables e indicadores:

Dimensión Económica (DEC). Se refiere a garantizar la eficiencia económica, de modo que exista un buen uso de los recursos, dando prioridad a los proyectos sociales. La variable prevista para esta dimensión es la administración de los recursos económicos (ARE).

Dimensión Ética (DET). Se refiere a que las ONL deben desarrollar sus operaciones, en cumplimiento de los valores y principios establecidos en sus estatutos y actuando de manera transparente (Clarkson, 1995). La sola existencia de un código de conducta, práctica o ética constituye evidencia de que una compañía tiene conocimiento de algunas responsabilidades, pero no le dice al investigador si se está ejecutando el código o si se trata simplemente de un escaparate (Clarkson, 1995). Otros autores expresan que la responsabilidad social también debe incluirse en el código de conducta de una empresa (Peršič et al., 2018; Wheelen et al., 2017). Por lo tanto, debe demostrarse si las ONL han implementado sus códigos éticos. La variable esperada para esta dimensión es la ética.

Dimensión de Equidad (DEQ). Se refiere a la no discriminación en el empleo y la ocupación, por razones de género, edad u origen geográfico. En las investigaciones acerca de RS, a la hora de concretar esta dimensión en las variables con las que se pone de manifiesto y en los indicadores con los que se mide, no siempre se utiliza el mismo nombre. Cowper-Smith y Grosbois (2011) utilizan la variable diversidad y equidad, con los siguientes indicadores: Aumento de mujeres en puestos directivos, empleo de personas con discapacidad, sistema de extensión de empleo para personas mayores y pasantías para estudiantes con discapacidad, entre otros.

Otros autores se refieren a la igualdad de oportunidades, que conlleve a políticas sobre la no discriminación en el lugar de trabajo por razones de sexo, edad, raza, o nacionalidad de origen (6° principio del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2010; Xu y Yang, 2010; Kim y Choi, 2013).

Aunque los conceptos de equidad e igualdad son similares, hay alguna diferencia entre ellos. El concepto de igualdad remite a una idea aritmética de repartir en partes iguales, una vez se ha dividido lo que se ofrece por la cantidad de personas que lo reciben, y el concepto de equidad tiene que ver más con la justicia en relación con una situación. En esta investigación se utiliza el término equidad, en consonancia con Cowper-Smith y Grosbois (2011). Las variables previstas para esta dimensión son: diversidad de género y edad de los empleados.

Dimensión de Protección Ambiental (DPA). Se refiere a que las ONL en el desarrollo de sus proyectos y actividades deben evitar el deterioro ambiental y el daño ecológico. Además, desarrollar prácticas de protección ambiental en el desarrollo normal de actividades, tales como: reciclaje de papel, utilización de bombillas ahorradoras de energía, ahorro de agua, etc. Los principios 7°, 8° y 9° del Pacto

Mundial estipulan que se debe mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente, con iniciativas que promuevan una mayor RS (Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2010).

Además, la mayoría de los índices de RS trabajan esta dimensión, por ejemplo: Revista Fortune, El MSCI KLD 400 Social Index), los índices Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI) y el Ethical Investment Research Service (EIRIS). Las variables previstas para esta dimensión son: evaluación ambiental de los proyectos y medidas de preservación del ambiente.

Dimensión Grupos de Interés (DGI). Es la más compleja de desarrollar y evidenciar, porque involucra actores internos y externos, que persiguen sus propios intereses, no siempre en consonancia con los de las organizaciones. El hecho de que las ONL sean más conscientes de que deben tener en cuenta a los grupos de interés, ha cambiado el modo de entender la RS, pasando de estar controlada por la organización, a entenderse como un modelo de asociación e interacción entre las partes (Kuhn y Deetz, 2008). Se considera que las actividades de RS se basan en la construcción de relaciones con las partes interesadas (Clarkson, 1995).

Los grupos más representativos con los cuales las ONL interactúan, tenidos en cuenta dentro de esta dimensión en el presente estudio son: Los empleados, los voluntarios, los beneficiarios, los donantes, la comunidad y la sociedad.

Los Empleados (E): Las ONL en general se rigen por el Estatuto de los Trabajadores, y son responsables de establecer políticas laborales que propendan por: elevar la calidad de vida de sus empleados, garantizar la salud y la seguridad en el trabajo, promover el desarrollo de habilidades y capacitación personal, facilitar La conciliación entre el trabajo y la vida personal, garantizar ingresos estables, libertad de afiliación y el derecho a la negociación.

Investigadores de la temática de RS han utilizado indicadores que revelan la relación con este grupo interno de la organización, tales como horas laborables, salario justo, la educación y formación y derecho a la libre asociación (Kim y Choi, 2013). Las variables previstas para esta dimensión son: los convenios Laborales (CON), la Inversión en Formación (IF), los Beneficios Sociales (BS) y la Estabilidad Laboral (EL).

Los Voluntarios (V): La presencia de voluntarios es un rasgo distintivo de las ONL (Fuentes, 2007). Los voluntarios se dedican a realizar actividades de forma libre y desinteresada, sin que medie un contrato laboral, pero con el firme propósito que les da el sentirse adheridos a la misión institucional y comprometidos con la sociedad o con un fin específico de carácter social o ambiental. Este grupo de personas es muy significativo en estas organizaciones y sin ellos, muchas ONL no podrían funcionar. La variable con la cual se mide este grupo es la participación voluntaria (PV)

Los Beneficiarios (B): Se relaciona con las personas o entidades receptoras de los servicios prestados por las ONL. Se podría considerar el grupo más importante dentro de los interlocutores de las ONL. La misión y la principal responsabilidad de estas organizaciones están orientadas a que sus proyectos cubran las necesidades de este grupo. La variable a considerar en este grupo es la evaluación (EV).

Los Donantes (D): La mayoría de las ONL se financian con las subvenciones y donaciones para prestar sus servicios y por ello están dispuestas a mantener la confianza del público en su trabajo (Glynn y Murphy, 1996). La RS hacia los donantes se relaciona con la divulgación de información real, en forma oportuna y transparente sobre las diversas fuentes de financiación y del modo como estos grupos o personas puedan evidenciar cómo se está invirtiendo su dinero. La variable a considerar en este grupo es la comunicación de información (CI).

La Comunidad (C): Las ONL deben ser socialmente responsables con los grupos y las personas de la comunidad donde operan y desarrollan actividades en pro del bienestar general de esta comunidad, tales como: contratación a proveedores y personal de la zona de influencia de sus operaciones, y apoyo a las actividades sociales y culturales de su entorno. Esta dimensión es trabajada por Chung-Fah y Ho-Chi (2012). La variable a utilizar en este grupo es el compromiso comunitario (CC).

La Sociedad (S): La sociedad agrupa un gran número de individuos y colectivos que interactúan con las ONL, por ello resulta difícil su medición. Sin embargo, las ONL pueden aportar evidencias de su gestión que tipifiquen un bienestar general. Algunos ejemplos pueden ser: pago oportuno de impuestos para sus actividades que no son exentas, actividades en pro de la cultura, la ciencia y la educación a escala local o nacional. La variable a utilizar para este grupo es el compromiso con la sociedad (CS). En la tabla 2 se recoge en detalle la información explicada acerca de las dimensiones, las variables y los indicadores.

Dimensión	Variable	Definición operacional	Indicador
ECONÓMICA	ARE: Administración de los Recursos Económicos	Garantiza el buen uso de los recursos económicos.	RRM: Resultado relativo medio
ÉTICA	ET: Ética	Cumplimiento de valores y principios establecidos en los estatutos.	CCE: Cumplimiento de un código formal de ética en la organización
EQUIDAD	DG: Diversidad de Genero	Participación de las mujeres en los órganos directivos. (Cowper-Smith y Grosbois, 2011).	%MPD: Porcentaje de mujeres en puestos directivos
	DE: Diversidad de Edad	Favorece la contratación de los grupos con problemas para la inserción laboral (6º principio del Pacto Mundial de Naciones unidas, 2010; Xu y Yang, 2010, Kim y Choi, 2013.)	%PR<26: Porcentaje de personal remunerado < 26 años %PR56-65: Porcentaje de personal remunerado entre 56 y 65 años %PR>65: Porcentaje de personal remunerado > de 65 años
PROTECCIÓN AMBIENTAL	EAP: Evaluación Ambiental de los Proyectos	Realización de proyectos, sin afectar el entorno en donde se ejecuten.	%PEAP: % de proyectos con evaluación ambiental positiva
	MPMA: Medidas de Preservación del Medio Ambiente	Favorecimiento de prácticas que favorezcan el medio ambiente.	%PR: Porcentaje de papel reciclado %AE: Porcentaje de ahorro energético

Dimensión		Variable	Definición operacional	Indicador
				%AA: Porcentaje de ahorro de agua
GRUPOS DE INTERÉS	EMPLEADOS	CON: Convenios Laborales	Presencia de convenios con los empleados sobre condiciones laborales favorables. (Pacto mundial, 2010 y Kim y Choi, 2013)	CCL: Cumplimiento escrupuloso de convenios sobre condiciones laborales
		IF: Inversión en Formación	Ofrecer programas de formación y capacitación a los empleados (Pacto mundial, 2010 y Kim y Choi, 2013)	CF: Número de cursos de formación en los últimos tres años
		BS: Beneficios Sociales	Incentivos o compensaciones ofrecidas a los empleados. (Pacto mundial, 2010 y Kim y Choi, 2013)	EPEI: Existencia de pagas extraordinarias e incentivos durante el año.
		EL: Estabilidad Laboral	Derecho del trabajador a conservar su puesto durante toda la vida laboral, sin ser declarado cesante antes que adquiriera el derecho de su jubilación (Pacto mundial, 2010 y Kim y Choi, 2013).	%ECF: Porcentaje de empleados con contrato fijo
	VOLUNTARIOS	PV: Participación Voluntaria	Participación del personal voluntario en las actividades de administración y gestión.	PVAG: Participación del voluntariado en la administración y gestión.
	BENEFICIARIOS	E: Evaluación	Participación en la evaluación de actividades	PBE: Participación de los beneficiarios en la evaluación de las actividades.
			Existencia de un sistema reglado de satisfacción de los beneficiarios	SB: Realización de encuesta de satisfacción de los beneficiarios
	DONANTES	CI: Comunicación de Información	Realización de campañas de comunicación para promocionar las actividades de la organización.	FCC Frecuencia en las campañas de comunicación
	COMUNIDAD	CC: Compromiso Comunitario	Desarrollo de la comunidad de su entorno (Chung-Fa y Ho-Chi, 2012).	IMC: Ingresos destinados en pro de la mejora de su entorno comunitario PCC: Cantidad de personal de la comunidad contratado por la organización.
	SOCIEDAD	CON: Confianza	Expectativa de confianza en el TS	EC: Expectativas de confianza en el TS

Tabla 2. Las variables de RS y sus indicadores para las ONL. Fuente: Elaboración propia

### Conclusiones e implicaciones

El Informe de Progreso del Pacto Mundial es un documento obligatorio para las empresas que adhieren al mismo, pero no es así para las ONL. Estas deben realizar una comunicación de compromiso y

se recomienda que estas entidades establezcan herramientas para medir los resultados. En este sentido, este trabajo contribuye a facilitar ciertos posibles indicadores de su actividad.

Para desarrollar el trabajo, en primer lugar se desarrolla el marco teórico de la responsabilidad social de las ONL. Si bien el concepto de responsabilidad social ha sido ampliamente estudiado en el caso de las empresas, no es así para las ONL, siendo los estudios muy puntuales y prevaleciendo investigaciones que contribuyen al conocimiento de la RS de manera aislada, sin aportar cuales son las dimensiones concretas en las que deben actuar las ONL. Por ello, desde esta investigación, se identificaron y adaptaron las dimensiones de RS del sector empresarial, al sector no lucrativo.

Con base en el estudio de la literatura existente acerca de las dimensiones, variables e indicadores de la Responsabilidad Social utilizadas en las empresas, y en el análisis comparativo de las dimensiones de RS identificadas por Carroll, 1979, Dahlsrud, 2008, Xu y Yang, 2010 y los principios del Pacto Mundial (Tabla 1), se logró adaptar esta conceptualización a las ONL, respetando sus diferencias. Son cinco las dimensiones consideradas fundamentales para el estudio de la RS en las ONL: económica, ética, equidad, protección ambiental y grupos de interés. Para cada una de estas dimensiones se adaptaron o establecieron variables y parámetros medibles.

El estudio realizado resulta novedoso y meritorio, pues en él se demostró desde el punto de vista teórico que las dimensiones, variables e indicadores de RS utilizadas en el sector empresarial pueden aplicarse a las ONL, si se respetan sus singularidades.

Los estudios relacionados con estas cuestiones son muy generales. Si bien es cierto que algunos autores definen algunas variables para estas mediciones, pocos estudios permitan medir estas variables a partir de indicadores (Chung-Fah y Ho-Chi, 2012, Kim y Choi, 2013, Cowper-Smith y Grosbois, 2011). El aporte teórico de la presente investigación consiste en la definición tanto de las variables, como los indicadores que permiten la medición dentro de cada una de las dimensiones de RS para las ONL.

Debido a la importancia que ha cobrado en los últimos años la RS en las Organizaciones No Lucrativas, algunas de estas Organizaciones han empezado a hacer Informe de Progreso. Es el caso de la Plataforma de ONG de acción social, en España. Los indicadores que sugieren para evaluar su actividad, nos ratifican que los indicadores propuestos pueden ser de utilidad para este tipo de organizaciones (Informe de Progreso, 2020).

Los resultados anteriormente expuestos tienen distintas implicaciones para la Academia. En la literatura acerca de las ONL se hace hincapié en la rendición de cuentas y la transparencia para incrementar la credibilidad hacia los diferentes grupos de interés (Balas, 2008). Entre las necesidades de investigación del análisis se destaca las relacionadas con la Responsabilidad Social de estas organizaciones.

Se sugiere a las Instituciones Académicas desarrollar planes de estudios que contengan las habilidades necesarias para el desarrollo de buenos gerentes y líderes de ONL que dirijan las actividades dando cumplimiento a todos los aspectos relacionados con La RS.

Esta información es importante para los directivos de las ONL porque les permite reforzar estos aspectos de RS y establecer estrategias que conlleven a invertir en cuestiones de RS que aún no han sido consideradas. Este análisis también pone de manifiesto la posibilidad de realizar benchmarking entre estas organizaciones, respecto a la RS. En concreto, algunas organizaciones podrían imitar a las más responsables.

Esta estructuración de dimensiones, variables e indicadores de RS para las ONL pueden servir de base para las nuevas investigaciones de carácter confirmatorio relacionada con esta cuestión; especialmente, aquellas investigaciones empíricas que busquen medir el grado de compromiso de estas organizaciones con sus grupos de interés.

## Referencias

- Arora, P., y Dharwadkar, R. (2011). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR): The Moderating Roles of Attainment Discrepancy and Organization Slack. *Corporate governance: An international review*, 19(2), 136-152.
- Balas, M. (enero-abril, 2008). El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista Española del Tercer Sector*, 8, 17-37. Recuperado en <https://www.researchgate.net/publication/28217836> El reto de la comunicacion en el Tercer Sector No Lucrativo
- Berrone, P., Surroca J., y Tribó J. A. (noviembre, 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), 35–56. Recuperado <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9276-1>
- Bouckaert, L., y Vandenhove, F. (1998) Business ethics and the management of Non-profit Institutions. *Journal of Business Ethics*, 17(9), 1073-1081. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006071416514>
- Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/257850?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/257850?seq=1#metadata_info_tab_contents)
- Carroll, A. (julio-agosto 1991). The pyramid of corporate social responsibility toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4),39-48. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G>

- Carruthers, B. G. (mayo, 1995). Accounting, ambiguity, and the new institutionalism. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4), 313–328. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)96795-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)96795-6)
- Chung-Fah, H., y Ho-Chi, L. (2012). An empirical analysis of the influences of corporate social responsibility on organizational performance of Taiwan's construction industry: using corporate image as a mediator. *Construction Management & Economics*, 30(4), 263-275. <https://doi.org/10.1080/01446193.2012.668620>
- Clarkson, M. (junio, 1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/258888?seq=3#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258888?seq=3#metadata_info_tab_contents)
- Cowper-Smith, A., y Grosbois, D. (2011). The adoption of corporate social responsibility practices in the airline industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 59-77. <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.498918>
- Cornforth, C., y Edwards, C. (1999). Board roles in the strategic management of non-profit organisations: theory and practice. *Corporate Governance: An International Review*, 7(4), 346–362. DOI: [10.1111/1467-8683.00165](https://doi.org/10.1111/1467-8683.00165)
- Crespy, C. T., y Miller, V. V. (septiembre, 2011) Sustainability Reporting: A comparative study of NGOs and MNCs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(5), 275-284. Recuperado <https://www.deepdyve.com/lp/wiley/sustainability-reporting-a-comparative-study-of-ngos-and-mncs-aHMLcvymsp>
- Cruz, L. B., y Pedrozo, E. A. (2009). Corporate Social Responsibility and Green Management: Relation Between Headquarters and Subsidiary in Multinational Corporations. *Management Decision*, 47(7), 1174-1199. DOI: [10.1108/00251740910978368](https://doi.org/10.1108/00251740910978368).
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Davis, K. (abril, 1960). Can Business Afford to Ignore social Responsibilities?. *California Management Review*, 2(3), 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Davis, K. (junio, 1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322. DOI: [10.2307/255331](https://doi.org/10.2307/255331).
- De Castro M. (2005). La responsabilidad social de las empresas, o un nuevo concepto de empresa, CIRIEC-España, Revista de economía Pública, social y cooperativa, 53, 137-161. Recuperado <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405304.pdf>
- De la Cuesta, M. (2004). El porqué de la Responsabilidad Social Corporativa. *Boletín Económico de ICE*, 2813, 45-58. Recuperado [https://www.researchgate.net/publication/28072857\\_El\\_porque\\_de\\_la\\_responsabilidad\\_social\\_corporativa](https://www.researchgate.net/publication/28072857_El_porque_de_la_responsabilidad_social_corporativa)

- Ditlev-Simonsen, C. D., y Midttun, A. (2011). What motivates managers to pursue corporate responsibility? A survey among key stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 25-38. DOI: 10.1002/csr.237.
- Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia: losing sight of organizational learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56-87. <https://doi.org/10.1177/0899764004269430>.
- Euske, N. A., y Euske, K. J. (1991) Institutional theory: employing the other side of rationality in non-profit organizations. *British Journal of Management*, 2(2), 81–88. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1991.tb00018.x>
- Fogarty, T. J. (1996) The imagery and reality of peer review in the US: insights from institutional theory. *Accounting, Organizations and Society*, 21(2-3), 243–267. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00001-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)00001-1)
- Fuentes J. (2007). Las Organizaciones no lucrativas: necesidad de los usuarios de la información financiera. *Revista Española del Tercer Sector* 6, mayo–agosto, 91-118. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/28179984\\_Las\\_organizaciones\\_no\\_lucrativas\\_necesidades\\_de\\_los\\_usuarios\\_de\\_la\\_informacion\\_financiera](https://www.researchgate.net/publication/28179984_Las_organizaciones_no_lucrativas_necesidades_de_los_usuarios_de_la_informacion_financiera)
- Gálvez, M. M., Caba, M. C., y López, M. (abril, 2012). Responsabilidad social y transparencia on-line de las ONG: análisis del caso español. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 74, 207-238. Recuperado <https://www.redalyc.org/pdf/174/17423124008.pdf>
- Garriga, E., y Melé, D. (agosto, 2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/25123282>.
- Glynn, J. J., y Murphy, M. (1996). Public management: Failing accountabilities and failing performance review. *International Journal of Public Sector Management* 9(5/6), 125–137. <https://doi.org/10.1108/09513559610146492>
- Göbbels, M. (2002). Reframing corporate social responsibility: the contemporary conception of a fuzzy notion. In Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. Van Marrewijk M (ed.). *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023331212247>
- Hemphill, T. A. (junio, 2010). Extraordinary Pricing of Orphan Drugs: Is it a Socially Responsible Strategy for the U.S. Pharmaceutical Industry? *Journal of Business Ethics*, 94 (2), 225–242. DOI 10.1007/s10551-009-0259-x
- Ibrahim, N. A.; Howard D. P. y Angelidis, J. P. (2003). Board Members in the Service Industry: An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility Orientation and Directorial Type. *Journal of Business Ethics*, 47(4), 393-401. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1027334524775>

- Informe de Progreso 2020. Plataforma de ONG de Acción Social. Recuperado de: [https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1609328940\\_informe-progreso-2020.pdf](https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1609328940_informe-progreso-2020.pdf)
- Jones, D. A., & Rupp, D. E. (2017). Social responsibility IN and OF organizations: the psychology of corporate social responsibility among organizational members. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* V3, (pp. 333–350). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00520>
- Kacperczyk, A. (marzo, 2009). With Greater Power Comes Greater Responsibility? Takeover Protection and Corporate Attention to Stakeholders. *Strategic Management Journal*, 30(3), 261-285. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/40060261?seq=1>
- Kim, D., y Choi, M. (2013). A Comparison of Young Publics' Evaluations of Corporate Social Responsibility Practices of Multinational Corporations in the United States and South Korea. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 105-118. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/23433878?seq=1>
- Kuhn, T., y Deetz S. (2008). A critical management theory view on corporate social responsibility. In Ziek, P. 2009. Making sense of CSR communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(3), 137–145. <https://doi.org/10.1002/csr.183>
- Maignan, I., Hillebrand, B., y McAlister, D. (2002). Managing Socially-Responsible Buying: How to Integrate Non-Economic Criteria into the Purchasing Process. *European Management Journal*, 20(6), 641–648. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00115-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00115-9)
- Mathras, D.; Grinstein, A.; Thai, N.; Young, G.J. (2020). Doing well by doing good: A study of corporate social responsibility among nonprofit hospitals. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.17626abstract>
- McWilliams, A., y Siegel D. (junio, 2001). Corporate social responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. DOI: 10.2307/259398.
- Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact). (2010). Los 10 principios para promover la RSE. *Red Pacto mundial España*. Recuperado de <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M. M., y Phan, V. T. (mayo, 2003). Roadmapping *Corporate Social Responsibility in Finnish Companies*. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 133–148. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023391530903>
- Peršič, A., Markič, M., & Peršič, M. (2018). The impact of socially responsible management standards on the business success of an organisation. *Total Quality Management & Business Excellence: An Official Journal of the European Society for Organisational Excellence*, 29(1–2), 225–237. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1174059>.

- Peters, R., y Mullen, M. (2009). Some Evidence of the Cumulative Effects of Corporate Social Responsibility on Financial Performance. *Journal of Global Business Issues*, 3(1), 1-14. Corpus ID: 167969447
- Philips, S.; Taylor, D. (2020). Corporate social responsibility in nonprofit organizations: The brokerage role of community housing mutual. <https://doi.org/10.1002/jsc.2354>
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 85(12), 78–92. Recuperado de <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Rocha Valencia, L.A., Queiruga, D. & González-Benito, J. Relationship Between Transparency and Efficiency in the Allocation of Funds in Nongovernmental Development Organizations. *Voluntas* 26, 2517-2535(2015). <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9527-1>
- Sethi, S.P. (1975). Dimensions of Corporate Social Responsibility; An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64. <https://doi.org/10.2307/41162149>
- Sheldon, O. (1924). *The Philosophy of Management*. London: Sir Isaac Pit-man and Sons Ltd.
- Skouloudis, A., Evangelinos, K., y Malesios, Ch. (2013). Priorities and Perceptions for Corporate Social Responsibility: An NGO Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/csr.1332>
- Socias Salvá, A.; Nicolás, C.; Rosselló, P.H.; Mulet-Forteza, C. (2020). Forgotten Effects of Worth-creating Activities in Hybrid Business Management Models in Non-profit Organizations. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38 (5): 5343-5353. DOI: 10.3233 / JIFS-179628
- Tarí, J. J., y García, M. (diciembre, 2011). La gestión de la calidad y la responsabilidad social en empresas de servicios. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 18, 77-93. Recuperado. <https://www.ehu.es/ojs/index.php/rdae/article/viewFile/11298/10420>.
- Tulder, R. J. (2003). *The Strategic Use of International Business Community Involvement*, ERIM PhD project proposal. Recuperado de: <http://www.erim.eur.nl/ERIM/PHD/VACANCIES/VIEWS/ORG/ORG06.pdf>
- Vogel D. (2006). *The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility*. Washington DC: Brookings Institute Press. <https://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctt6wpg2c>
- Vidal, P., Torres D., Guix, B., y Rodríguez M. P. (2005). La Responsabilidad Social de las Organizaciones No Lucrativas. Observatorio del Tercer Sector. Colección papers de investigación OTS. Barcelona.
- Wartick, S. L., y Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability. London: Pearson 15th ed. Recuperado de

<https://www.researchgate.net/publication/311468617> *Strategic Management and Business Policy Globalization Innovation and Sustainability 15th Edition*

Xu, S., y Yang, R. (mayo, 2010). Indigenous Characteristics of Chinese Corporate Social Responsibility Conceptual paradigm. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 321–333. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/40605344?seq=1>

Yang, L., y Guo, Z. (2014). Evolution of CSR Concept in the West and China. *International Review of Management and Business Research*, 3(2), 819-826. Recuperado de <http://www.irnbrjournal.com/papers/1399193355.pdf>