



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

# Nuevas tendencias en gestión e innovación empresarial. Adaptación a los nuevos escenarios globales y domésticos

Coord.  
Ricardo Pérez Calle

*Dykinson, S.L.*

NUEVAS TENDENCIAS EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EMPRESARIAL  
ADAPTACIÓN A LOS NUEVOS ESCENARIOS GLOBALES Y DOMÉSTICOS



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

---

NUEVAS TENDENCIAS EN  
GESTIÓN E INNOVACIÓN EMPRESARIAL.  
ADAPTACIÓN A LOS NUEVOS ESCENARIOS  
GLOBALES Y DOMÉSTICOS

---

Coord.

RICARDO PÉREZ CALLE

*Dykinson, S.L.*

2023

NUEVAS TENDENCIAS EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EMPRESARIAL.  
ADAPTACIÓN A LOS NUEVOS ESCENARIOS GLOBALES Y LOCALES

Diseño de cubierta y maquetación: Francisco Anaya Benítez

© de los textos: los autores

© de la presente edición: Dykinson S.L.

Madrid - 2023

N.º 110 de la colección Conocimiento Contemporáneo

1ª edición, 2023

ISBN: 978-84-1122-924-1

NOTA EDITORIAL: Los puntos de vista, opiniones y contenidos expresados en esta obra son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores. Dichas posturas y contenidos no reflejan necesariamente los puntos de vista de Dykinson S.L, ni de los editores o coordinadores de la obra.

Los autores asumen la responsabilidad total y absoluta de garantizar que todo el contenido que aportan a la obra es original, no ha sido plagiado y no infringe los derechos de autor de terceros. Es responsabilidad de los autores obtener los permisos adecuados para incluir material previamente publicado en otro lugar. Dykinson S.L no asume ninguna responsabilidad por posibles infracciones a los derechos de autor, actos de plagio u otras formas de responsabilidad relacionadas con los contenidos de la obra. En caso de disputas legales que surjan debido a dichas infracciones, los autores serán los únicos responsables.

# INDICE

---

INTRODUCCIÓN.....	10
-------------------	----

## SECCIÓN I

### INNOVACIÓN ORGANIZATIVA, DIGITALIZACIÓN Y MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

CAPÍTULO 1. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES: MODELOS, HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS .....	14
PATRICIA HUERTA-RIVEROS CAROLINA LEYTON-PAVEZ	
CAPÍTULO 2. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE REDES ORGANIZACIONALES.....	33
CAROLINA LEYTON-PAVEZ PATRICIA HUERTA-RIVEROS	
CAPÍTULO 3. EL SISTEMA DE GESTIÓN Y AUDITORÍA MEDIOAMBIENTAL EMAS: ANÁLISIS SISTEMÁTICO DE LOS BENEFICIOS Y BARRERAS DE SU ADOPCIÓN .....	52
MARIA GARCIA ALVAREZ	
CAPÍTULO 4. BORN GLOBAL VERSUS GRADUAL INTERNATIONALISATION STRATEGIES: A MULTIPLE CASE STUDY OF KNOWLEDGE-INTENSIVE SERVICES.....	79
CLARA MARTOS MARTÍNEZ MARTA MUÑOZ GUARASA	
CAPÍTULO 5. LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	107
YOIVER GIRALDO QUINTERO	
CAPÍTULO 6. MOTIVACIÓN LABORAL COMO EJE DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA VALORACIÓN DE LOS MOTORES DE LA MOTIVACIÓN POR LOS EMPLEADOS Y ALUMNOS UNIVERSITARIOS.....	125
INNA ALEXEEVA ALEXEEV CRISTINA MAZAS PÉREZ-OLEAGA	
CAPÍTULO 7. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO .....	150
DIANA LEIDY GUERRERO SÁNCHEZ	
CAPÍTULO 8. SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD TURÍSTICA EN DESTINOS: COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD .....	172
MIGUEL ÁNGEL JARA SANTAMERA	

<b>CAPÍTULO 9. EMPRENDIMIENTO BASADO EN EL LIDERAZGO: DIAGNÓSTICO DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO ENTRE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS.....</b>	<b>193</b>
<p style="padding-left: 40px;">INNA ALEXEEVA ALEXEEV CRISTINA MAZAS PÉREZ-OLEAGA M<sup>a</sup> LUISA SÁMANO CELORIO</p>	
<b>CAPÍTULO 10. ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA Y EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: UNA PROPUESTA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....</b>	<b>218</b>
<p style="padding-left: 40px;">FRANCESC SOLANELLAS JOSHUA MUÑOZ</p>	
<b>CAPÍTULO 11. A PREDICTIVE MODEL OF THE ENTREPRENEURIAL INTENT OF UNIVERSITY STUDENTS IN SOCIAL AND LEGAL SCIENCES</b>	<b>235</b>
<p style="padding-left: 40px;">MACARENA PÉREZ-SUÁREZ ISADORA SÁNCHEZ-TORNÉ</p>	
<b>CAPÍTULO 12. GAMIFICACIÓN Y EMPLOYER BRANDING: SU USO Y ACEPTACIÓN PARA LA CAPTACIÓN DE TALENTO.....</b>	<b>255</b>
<p style="padding-left: 40px;">FERNANDO RODRIGUEZ-LÓPEZ MELANY WANDA DA SILVA</p>	
<b>CAPÍTULO 13. GAMIFICACIÓN Y EMPLOYER BRANDING: SU USO Y ACEPTACIÓN PARA LA CAPTACIÓN DE TALENTO.....</b>	<b>285</b>
<p style="padding-left: 40px;">FERNANDO RODRIGUEZ-LÓPEZ MELANY WANDA DA SILVA</p>	
<b>CAPÍTULO 14. DETERMINANTES DE LA PERCEPCIÓN DE PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA VERSUS LA ORGANIZACIÓN PRIVADA.....</b>	<b>315</b>
<p style="padding-left: 40px;">BEATRIZ PICAZO RODRÍGUEZ MARINA ESTRADA DE LA CRUZ ANTONIO JOSÉ VERDÚ JOVER JOSÉ MARÍA GÓMEZ GRAS</p>	
<b>CAPÍTULO 15. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU IMPACTO EN EL MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO DE KOTTER .....</b>	<b>347</b>
<p style="padding-left: 40px;">IGNACIO MANZANO</p>	
<b>CAPÍTULO 16. THE DIGITAL SKILLS OF CITIZENS IN THE DIGITAL STRATEGIES OF THE MEMBER STATES OF THE EUROPEAN UNION</b>	<b>365</b>
<p style="padding-left: 40px;">TAMARA MORTE NADAL</p>	
<b>CAPÍTULO 17. MÉTODOS ITERATIVOS VORACES PARA RESOLVER LA PLANIFICACIÓN INTEGRADA DE CONSULTAS Y QUIRÓFANOS</b>	<b>385</b>
<p style="padding-left: 40px;">CLAUDIA CAÑETE VÍCTOR FERNÁNDEZ-VIAGAS JOSÉ M. MOLINA-PARIENTE IRENE DOMÍNGUEZ-GALÁN</p>	

SECCIÓN II  
MARKETING, COMUNICACIÓN Y DISEÑO  
DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

CAPÍTULO 18. LA EXPERIENCIA EMOCIONAL DEL CLIENTE CON LA EMPRESA COMO FORMA DE DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN Y TOMAR DECISIONES ESTRATÉGICAS EN MARKETING .....	411
VICENTE GINER-CRESPO LUIS MANUEL CERDÁ-SUAREZ DULCE ELOÍSA SALDAÑA-LARRONDO	
CAPÍTULO 19. INICIATIVAS DE SOSTENIBILIDAD Y PREDICCIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	431
JOSÉ RAMÓN SEGARRA MOLINER INMACULADA BELOMS	
CAPÍTULO 20. NUEVAS FORMAS DE COMUNICACIÓN COMERCIAL: EL CASO DE BMW Y EL CINE DE HOLLYWOOD .....	446
ALICIA MARTÍN GARCÍA	
CAPÍTULO 21. FRACTIONAL INTEGRATION AND COINTEGRATION APPLIED TO AMAZON COMPANY FIGURES.....	458
LUIS A. GIL-ALANA GEMA LÓPEZ MARTÍNEZ	
CAPÍTULO 22. ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA Y VALORES ÉTICOS EN EL AULA: USO DEL MÉTODO DE CASO DOCENTE EN MACROECONOMÍA .....	477
ASIER ARCOS-ALONSO MARIA GARCIA-ALVAREZ ITSASO FERNANDEZ DE LA CUADRA-LIESA	
CAPÍTULO 23. EL ENGAGEMENT EN TWITTER DE LA PRENSA ESPAÑOLA .....	499
ISABEL INIESTA-ALEMÁN ANA SEGURA-ANAYA ANA CRISTINA MANCHO DE LA IGLESIA	
CAPÍTULO 24. REDES SOCIALES Y COVID-19. UN ESTUDIO EXPLORATORIO DESDE LA PERSPECTIVA DE LIGAS DE FÚTBOL Y BALONCESTO EN ESPAÑA Y EUROPA .....	518
EDGAR ROMERO-JARA FRANCESC SOLANELLAS JOSHUA MUÑOZ	
CAPÍTULO 25. DETERMINANTS OF THE INVOLVEMENT IN THE DECISION TO PURCHASE FASHION PRODUCTS ONLINE .....	536
ANABELA MARIA BELLO DE FIGUEIREDO MARCOS CRISTINA RAQUEL AIRES MONTENEGRO	

CAPÍTULO 26. ESTRATEGIA TRANSMEDIA EN LA COMUNICACIÓN DEPORTIVA ESPAÑOLA: CASO TIEMPO DE JUEGO.....	566
SANTIAGO MAYORGA ESCALADA	
CAPÍTULO 27. FACTORES CULTURALES EN EL DISEÑO DE INTERACCIÓN EN PORTALES TURÍSTICOS DE CIUDADES ESPAÑOLAS.	587
MARÍA USÁN-PORTA	
OLGA AMPUERO-CANELLAS	
NEREIDA TARAZONA-BELENGUER	
CAPÍTULO 28. LAS REDES SOCIALES EN ENTORNOS EDUCATIVOS.	607
ISABEL INIESTA-ALEMÁN	
HÉCTOR GARCÍA MONTEAGUD	
DIEGO ALVIRA INIESTA	

SECCIÓN III  
ECONOMÍA SOCIAL, RESPONSABILIDAD SOCIAL  
Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

CAPÍTULO 29. DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: DIFERENCIAS Y SIMILITUDES EN EL CONTEXTO DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	632
PATRICIA HUERTA-RIVEROS	
CAROLINA LEYTON-PAVEZ	
CAPÍTULO 30. NUEVA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA RSC EN LAS EMPRESAS.....	648
SUSANA CHECA PRIETO	
LISARDO DE PEDRO NAVARRO	
CAPÍTULO 31. ALTRUISMO Y COOPERACIÓN EN PERSPECTIVA ECONÓMICA .....	668
JESUS ENRIQUE BELTRAN VIRGUEZ	
DIANA GERALDINE JIMÉNEZ GARCÍA	
CAPÍTULO 32. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA RSE. EL CASO DE QUERÉTARO, MÉXICO.....	686
DULCE ELOÍSA SALDAÑA LARRONDO	
VICENTE GINER CRESPO	
LUIS MANUEL CERDÁ SUÁREZ	
CAPÍTULO 33. POSSIBILITIES FOR DEVELOPING A PERSON-CENTERED BUSINESS STRATEGY .....	711
CECILIA FONT DE VILLANUEVA	



CAPÍTULO 34. ANALIZANDO EL EFECTO DEL CAPITAL INTELLECTUAL VERDE SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN VERDE: UN ANÁLISIS BASADO EN LA MODELIZACIÓN DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.....	730
<p>JAVIER MARTÍNEZ-FALCÓ  BARTOLOMÉ MARCO-LAJARA  EDUARDO SÁNCHEZ-GARCÍA  LORENA RUIZ-FERNÁNDEZ</p>	
CAPÍTULO 35. LA COOPERACIÓN COMO ELEMENTO ESTRUCTURAL DEL DESARROLLO DEL HOMBRE Y ALTERNATIVA PARA NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN ECONÓMICA .....	745
<p>JESUS ENRIQUE BELTRAN VIRGUEZ  DIANA GERALDINE JIMENEZ GARCIA  MELBA INES GOMEZ  JHONY ALEXANDER LIEBANO</p>	
CAPÍTULO 36. USE OF KEYWORDS AND MULTIMODAL STRATEGIES TO PROMOTE DIVERSITY IN ENGINEERING WEBSITES.....	763
<p>SILVIA MOLINA-PLAZA</p>	
CAPÍTULO 37. EL EFECTO MODERADOR DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA RELACIÓN ENTRE LA DUALIDAD DEL CONSEJERO DELEGADO Y LA DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	783
<p>INMACULADA BEL-OMS  JOSÉ RAMÓN SEGARRA-MOLINER</p>	
CAPÍTULO 38. LAS MEMORIAS ANUALES COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN Y REFLEJO DE LA VOLUNTAD INFORMATIVA DE LAS ONG.....	801
<p>MARÍA PALLARÉS-RENAU  LORENA LÓPEZ-FONT  SUSANA MIQUEL-SEGARRA</p>	
CAPÍTULO 39. ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA Y VALORES ÉTICOS EN EL AULA: USO DEL MÉTODO DE CASO DOCENTE EN MACROECONOMÍA .....	826
<p>ASIER ARCOS-ALONSO  MARIA GARCIA-ALVAREZ  ITSASO FERNANDEZ DE LA CUADRA-LIESA</p>	
CAPÍTULO 40. PROJECTS KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF RESPONSIBILITY PRINCIPLE APPLICATION IN RECORDING LESSONS LEARNED .....	848
<p>MAURICIO AUGUSTO CABRAL RAMOS JUNIOR</p>	

EL EFECTO MODERADOR DE LA DIVERSIDAD  
DE GÉNERO EN LA RELACIÓN ENTRE LA DUALIDAD  
DEL CONSEJERO DELEGADO Y LA DIVULGACIÓN DE  
LA INFORMACIÓN SOBRE LA RESPONSABILIDAD  
SOCIAL CORPORATIVA

---

INMACULADA BEL-OMS  
*Universitat de València*

JOSÉ RAMÓN SEGARRA-MOLINER  
*Universitat Jaume I de Castellón*

## 1. INTRODUCCIÓN

La sucesión de escándalos financieros, la crisis financiera mundial y la crisis sanitaria COVID-19 vivida en los últimos años han afectado a las percepciones de la fiabilidad y honestidad de los gerentes y el sistema de gobierno corporativo. Este hecho ha llevado a un mayor control de las empresas, por lo que los accionistas demandan más información financiera, social y medioambiental (Young y Marais, 2012).

En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con 17 objetivos: (1) Fin de la pobreza; (2) Hambre cero; (3) Salud y Bienestar; (4) Educación de calidad; (5) Igualdad de género; (6) Agua limpia y saneamiento; (7) Energía asequible y no contaminante; (8) Trabajo decente y crecimiento económico; (9) Industria, innovación e infraestructura; (10) Reducción de las desigualdades; (11) Ciudades y comunidades sostenibles; (12) Producción y consumo responsables; (13) Acción por el clima; (14) Vida submarina; (15) Vida de ecosistemas terrestres; (16) Paz, justicia e instituciones sólidas; (17) Alianzas para lograr los objetivos. Éstos están basados en la premisa de que la humanidad sigue un modelo sostenible y estableciendo un plan para alcanzar los objetivos en 15 años. Sin embargo, el interés por los

temas ambientales, éticos y sociales de las empresas comenzó algunos años antes, desplazando así los intereses de los temas económicos (Kolk, 2003) y enfatizando la divulgación de la información no financiera de la empresa (Cormier y Magnan, 2014). En este sentido, las empresas deben alcanzar sus expectativas financieras y no financieras bajo la presión de la transparencia, la ética y la fiabilidad, al mismo tiempo que atienden los intereses de las partes interesadas. En la actualidad, las empresas muestran interés por los temas financieros, económicos, sociales y medioambientales. Así pues, las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se han convertido en un tema relevante para los reguladores, inversionistas, partes interesadas y académicos (Pucheta-Martínez et al., 2019; Orazalin y Baydauletov, 2020).

El concepto de RSC ha evolucionado en los últimos tiempos, en la actualidad se define como una forma de dirigir las actividades comerciales de la empresa basado en la gestión de los impactos ambientales, económicos y sociales con la finalidad de mejorar su interacción con las partes interesadas. Además, Gray et al. (1996) definió el concepto de informe de RSC como un proceso de comunicación social y medioambiental que afecta a las empresas en las acciones económicas y a los grupos de interés. En otras palabras, el informe de RSC permite la divulgación voluntaria de información sobre RSC a los grupos de interés y a la sociedad causados por las actividades cotidianas de la empresa (Jamali et al., 2015). En esta línea, Carroll y Shabana (2010) evidenciaron que las empresas utilizan la divulgación de la información sobre RSC para incrementar la transparencia de los temas ambientales y sociales y legitimar su posición con las partes interesadas. En línea con Deegan y Blomquist (2006), las empresas tienden a divulgar información sobre RSC ya que esto les genera mejor imagen corporativa e información útil para la toma de decisiones de inversión. Esto ha llevado a que la composición del consejo de administración sea un factor relevante para la divulgación de la información sobre RSC (Muttakin et al. 2018). La literatura previa centrada en el gobierno corporativo ha analizado diversas características del consejo de administración que influyen en la divulgación de la información sobre RSC como son los consejeros independientes (Cabeza-García et al., 2017), institucionales (Samara y Berbegal-Mirabent,

2018), consejeros ejecutivos (Mohd-Ghazali, 2007), consejeras (Al Fadli et al., 2019) o las consejeras independientes e institucionales (Pucheta-Martínez et al. 2019).

La teoría de la agencia postula que la divulgación de la información sobre RSC reduce las asimetrías de información entre accionistas y gerentes (Jensen y Meckling, 1976), brindando información a los inversores sobre las relaciones entre las empresas y los empleados, el medio ambiente y la sociedad. Es más probable que aquellas empresas con mecanismos de gobierno corporativo más sólidos garanticen la transparencia y la ética mientras continúan generando ingresos. Sin embargo, las empresas con mecanismos de gobierno corporativo débiles pueden sufrir presiones de partes interesadas poderosas para la divulgación de la RSC (Barakat et al., 2015) o pueden tener en su consejo de administración gerentes oportunistas, que utilizan estratégicamente la divulgación de esa información para su beneficio personal (Khan et al., 2013).

En cuanto a la dualidad del consejero delegado y el presidente, es importante marcar que la dualidad se produce cuando una misma persona ocupa el cargo de director general y de presidente del consejo de administración (Oak y Iyengar, 2009). Estudios previos evidencian que la dualidad del consejero delegado y presidente conduce a una supervisión y un control del consejo más débil lo que resulta en un mayor riesgo corporativo (Brickley et al., 1994). En este sentido, autores como Li et al. (2013), muestran que las empresas donde existe dualidad en la posición de consejero delegado y presidente del consejo, esta figura tiene el control total y, por lo tanto, puede influir en las decisiones empresariales (Hermalin y Weisbach, 2003). Por otra parte, la teoría de la agencia también respalda que la dualidad de los consejeros ejecutivos podría dificultar la capacidad de los consejos de administración para controlar las estrategias y los planes de gestión (Hermalin y Weisbach, 2003), lo que dificultaría la divulgación de la información sobre RSC. La dualidad del consejero delegado y presidente también puede tener un efecto a través de su importante papel en la función de supervisión. En este sentido, estudios previos evidencian que la dualidad del consejero delegado puede utilizar la divulgación de la información sobre RSC como un instrumento oportunista para mejorar su reputación, y aumentar la

divulgación de la información ambiental, social y la de gobernanza y, en última instancia, incrementar la transparencia (Schillemans, 2013). En el punto opuesto, la teoría de la administración que postula que los individuos alinearán sus intereses con los de la empresa (Davis et al., 1997). Esta perspectiva apoya la idea de que la dualidad del consejero delegado tiene una posición ventajosa ya que los consejeros delegados quieren ser "buenos administradores" de los activos que posee la empresa (Donaldson y Davis, 1991). En este sentido, la dualidad del consejero delegado y el presidente puede mejorar el enfoque del consejero en los temas sociales (Zhao et al., 2016) provocando flexibilidad y liderazgo para actuar más rápidamente del entorno. Así pues, la teoría de la administración expone que la dualidad del consejero delegado y presidente se considera una estructura de gobierno más flexible e intensa que permite la eficiencia de los gerentes (Dahya, et al., 1996), que tiende a aumentar la creación de valor de las empresas y en última instancia, la divulgación de la información sobre RSC. Además, autores como Ley et al. (2019) explican que la relación existente entre la dualidad del consejero delegado y el presidente tiene un impacto relevante en la creación de valor de las empresas ya que favorece la confianza de los inversores, por lo que se incrementa la divulgación de información sobre RSC. Estudios previos respaldan un vínculo positivo entre la dualidad del consejero delegado y presidente y la creación de valor de la empresa (Amaral-Baptista et al., 2011).

Por otra parte, desde la perspectiva de la teoría de la agencia, la inclusión de mujeres en los CA puede mejorar la supervisión de la gestión, ya que los consejos de administración heterogéneos poseen diferentes puntos de vista (Carter et al., 2010). Así pues, las empresas cuyos CA tengan mayor diversidad de género tienden a divulgar una mayor cantidad de información, lo que reduce las asimetrías de información y los costes de agencia, y al mismo tiempo, mejoran la reputación corporativa (Abad et al., 2017). La literatura previa centrada en la relación entre la diversidad de género y la divulgación de la información sobre RSC explica que las consejeras juegan un papel importante en el cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo lo que fomenta la divulgación de la información sobre RSC (Al Fadli et al., 2019). En la misma línea, otros autores evidencian que la inclusión de consejeras mejora la divulgación de

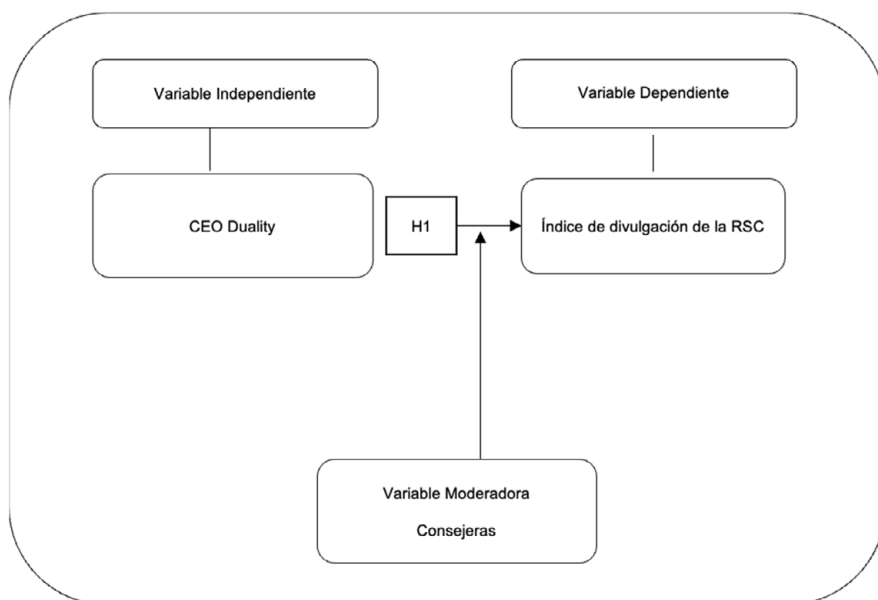
información social y medioambiental (Orazalin y Baydauletov, 2020). Por otra parte, poca literatura previa ha analizado el papel de las consejeras como moderadoras. En este sentido, Karim (2021) evidencio que las consejeras moderaban negativamente la relación existente entre la remuneración del CEO y las prácticas de RSC debido a que las consejeras mostraban dificultades en los intereses de la empresa cuando existía un dominio de la figura masculina en el proceso de toma de decisiones. En esta línea, autores como Pucheta-Martínez et al. (2021) demostraban que las consejeras moderaban negativamente la relación entre el comité de auditoría y la divulgación de la información sobre RSC.

Según la perspectiva de la gestión, la psicología y la sociología, autores como Byrnes et al. (1999) y Man y Wong (2013), ponen de manifiesto que las mujeres son más conservadoras y adversas al riesgo que los hombres, ya que las mujeres presentan una opinión más ética que los hombres (Eweje y Brunton, 2010) y, en consecuencia, es probable que las consejeras sean más capaces de identificar conductas poco éticas. Tanto el conservadurismo como la aversión al riesgo pueden mejorar el proceso de presentación de informes financieros y no financieros (como los informes de RSC) si hay representación femenina en los consejos de administración. Se puede decir que la diversidad de género en los consejos de administración puede mejorar y promover la transparencia en la divulgación de la información sobre RSC a través de su independencia y experiencia financiera.

La literatura empírica previa analiza la relación existente entre la dualidad del consejero delegado y numerosas características del sistema de gobierno corporativo, como son el riesgo corporativo (Gallego-Álvarez, y Pucheta-Martínez, 2022), resultados (Ley et al., 2019), política de dividendos (Benjamin y Biswas, 2019), endeudamiento (Gill, y Obradovich, 2012), entre otros. Sin embargo, a pesar de la existencia de estos, no existen estudios empíricos previos sobre el papel de la dualidad del consejero delegado y presidente del consejo como órgano central en la toma de decisiones para la divulgación voluntaria de información sobre RSC. Por otra parte, la literatura empírica previa ha examinado el papel moderador de las consejeras del consejo de administración evidenciando una influencia negativa en la relación existente entre las consejeras

independientes del comité de auditoría sobre la divulgación de la información sobre RSC (Pucheta-Martínez et al., 2021) o las consejeras entre la estrategia de RSC y el desempeño ambiental (Orazalin y Baydauletov, 2020). Además, tampoco hay estudios que aborden el efecto moderador de diversidad de género en el Consejo de Administración en la relación existente entre el Dualidad del consejero delegado y la Divulgación de la información sobre RSC. El Gráfico 1 muestra los argumentos antes mencionados, este estudio evidencia la relación entre la dualidad del consejero delegado y la divulgación de la información sobre RSC, y además el efecto moderador de las consejeras en esta relación.

**GRÁFICO 1.** Marco teórico



Fuente: elaboración propia

## 2. OBJETIVOS

De acuerdo con los argumentos anteriores centrados en la teoría de la agencia y la administración, se plantean los siguientes objetivos:

- Explorar el impacto de la dualidad del consejero delegado el presidente en la divulgación de la información sobre la RSC.

- Analizar el efecto moderador de las consejeras del Consejo de Administración en la relación existente entre la dualidad del consejero delegado y el presidente del consejo y la divulgación de la información sobre RSC.

En base a los objetivos propuestos, y siguiendo las dos teorías propuestas planteamos dos hipótesis:

Hipótesis 1: la presencia del Dualidad del consejero delegado en los CA afecta positivamente a la divulgación de la información sobre RSC.

Hipótesis 2: La asociación entre la presencia del Dualidad del consejero delegado en los CA y la divulgación de la información sobre RSC esta moderada por la presencia de mujeres en los CA.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. MUESTRA

La muestra final está compuesta por 58,284 empresas-observaciones del sector industrial de 27 países (Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, China, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Hong Kong, India, Irlanda, Italia, Japón, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza, Tailandia, Reino Unido, Estados Unidos) recopiladas de la base de datos de Thomson Reuters, que proporciona información económica, financiera y de gobierno corporativo. Se ha utilizado el sector industrial ya que representa un papel muy trascendente en la economía global. Algunas empresas se han excluido de la muestra inicial por no disponer de los datos necesarios debido a que la información no aparece reflejada en la base de datos. Además, se han excluido otras empresas por encontrarse en fusiones o concurso de acreedores. Además, hemos considerado la exclusión de las entidades financieras de la muestra inicial porque estas entidades cumplen con reglas contables específicas, lo que significa que hubiera sido más difícil comparar los estados financieros anuales entre compañías no financieras y financieras.



### 3.2. VARIABLES

La variable dependiente es la divulgación de la información sobre RSC. La literatura empírica previa ha analizado extensamente el cálculo de la divulgación de la información sobre RSC (Gray et al., 1995). En este estudio, la variable dependiente se denota como *CSR\_INDEX*, y se calcula mediante la construcción de un índice con 140 ítems relacionados con temas ambientales, sociales y económicos (Gallego-Álvarez, y Pucheta-Martínez, 2020; Pucheta-Martínez, y Gallego-Álvarez, 2021; Bel-Oms y Segarra-Moliner, 2022).

En lo referente a la variable independiente esta es la dualidad del consejero delegado, es decir, la figura del consejero delegado y del presidente recae sobre la misma persona. Esta variable se denota como *CEO\_DUALITY*, y se calcula como una variable dicotómica que recibe un valor 1 si el consejero delegado también asume el papel de presidente, y 0 en caso contrario, siguiendo los trabajos de Chau y Gray (2010) y Jizi et al. (2014).

Por último, en línea con estudios empíricos previos centrados en la revelación de información sobre RSC, se añadieron al modelo como variables de control la existencia del comité de remuneración, definida como *REMUN\_COMM* (Bel-Oms y Segarra-Moliner, 2022). Esta variable se calcula como una variable dicotómica que toma valor 1 si existe un comité de remuneración en la empresa, y 0 en caso contrario. La segunda variable es la independencia de los consejeros del Consejo de Administración, se denota como *INDCA*, y se calcula como una variable dicotómica que toma valor 1 si la empresa tiene consejeros independientes en el Consejo de Administración, y 0 en caso contrario. Por último, se examina la variable denominada tamaño de la empresa, se denota como *SIZE* y se calcula como el logaritmo neperiano del activo total (Harymawan et al., 2020). En lo que respecta a la variable moderadora, se ha considerado la existencia de las consejeras del consejo de administración, se define como *FEM\_CA*, y se calcula como una variable dicotómica que toma valor 1 si existen mujeres en el Consejo de Administración y 0 en caso contrario (Grau y Bel-Oms, 2022). La Tabla 1 presenta un resumen de las variables utilizadas.

**TABLA 1.** Descripción de las variables

Variable	Descripción
CSR_INDEX	La relación entre la agregación de 140 ítems relacionados con temas ambientales, sociales y económicos y el número total de ítems analizados, que se codifica como 1 si la empresa divulga la información de RSC, y 0 en caso contrario
CEO_DUALITY	Variable dicotómica que toma valor 1 si el consejero delegado de la empresa coincide con el presidente, y 0 en caso contrario
REMUN_COMM	Variable dicotómica que toma valor 1 si existe un comité de remuneración, y 0 en caso contrario
INDCA	Variable dicotómica que toma valor 1 si existen consejeros independientes en el Consejo de Administración, y 0 en caso contrario
SIZE	Logaritmo neperiano del Activo Total de la empresa -
FEM_CA	Variable dicotómica que toma valor 1 si hay consejeras en el Consejo de Administración, y 0 en caso contrario

Fuente: elaboración propia

### 3.3. MODELO ECONOMÉTRICO

Hemos utilizado la siguiente regresión para explicar las hipótesis propuestas:

$$CSR\_INDEX_{it} = \beta_0 + \beta_1 CEO\_DUALITY_{it} + \beta_2 FEM\_CA_{it} + \beta_3 CEO\_DUALITY_{it} \times FEM\_CA_{it} + \beta_4 REMUN\_COMM_{it} + \beta_6 INDCA_{it} + \beta_6 SIZE_{it} + \sum \beta_j YEAR_t + U_i + \delta_j$$

Este manuscrito utiliza el procedimiento Método Generalizado de Momentos del sistema de dos pasos (GMM) para estimar el modelo presentado en la relación entre la dualidad del consejero delegado y presidente en la divulgación de la información sobre la RSC y el efecto moderador provocado por la diversidad de género en los Consejos de Administración en dicha relación.

Este modelo estima los parámetros incorporados, siendo el período de tiempo indicado por  $t$  y cada empresa señalada por  $i$ . Además, este modelo incluye un efecto específico de la empresa, denominado  $\delta_{it}$ , cuya función es controlar la heterogeneidad no observable relacionada con la toma de decisiones de la empresa basadas en la RSC, así como  $U_{it}$ , que es el término de perturbación. El GMM nos permite controlar el efecto individual ( $U_{it}$ ) y la heterogeneidad temporal ( $\delta_{it}$ ). Las pruebas de

correlación serial de segundo orden (m2) muestran que existe, o no, ausencia de correlación entre los residuos en primeras diferencias.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La Tabla 2 presenta los estadísticos descriptivos. Los resultados ponen de manifiesto que la variable divulgación de la información sobre RSC es, de media, 3,37 ítems de un total de 140. Centrándonos en la variable independiente, la dualidad del consejero delegado, de media, presenta un 4%. Por lo que respecta a las variables de control, podemos observar que, de media, el 9% de las empresas poseen un Comité de Remuneración, el tamaño de la empresa es, de media, 15,13 miles de euros, y la presencia de mujeres en los CA, es de media un 5%.

**TABLA 3.** *Estadísticos descriptivos*

	<b>Observaciones</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>
CSR_INDEX	58,284	3,36	10,450
CEO_DUALITY	58,284	0,04	0,190
REMUN_COMM	58,284	0,09	0,286
INDCA	58,284	0,07	0,261
SIZE	58,284	15,13	8,29
FEM_CA	58,284	0,08	0,265

Fuente: elaboración propia

Para analizar la multicolinealidad se ha realizado la Matriz de Correlación de Pearson. Los resultados obtenidos en la matriz de correlación no muestran ningún valor de correlación superior a 0,8, de acuerdo con el trabajo de Kennedy (2008). Por tanto, se confirma que no existen problemas de multicolinealidad.

### 4.2. ANÁLISIS MULTIVARIANTE

La Tabla 3 presenta los resultados obtenidos en este estudio para la variable dependiente, independiente y de control. Para ello, se construyen dos modelos. El primer modelo analiza el impacto de la dualidad del

consejero delegado en la divulgación de la información sobre RSC. El segundo modelo examina el efecto moderador de las consejeras del Consejo de Administración y la relación entre la dualidad del consejero delegado y la divulgación de la información sobre RSC.

**TABLA 3.** Resultados del análisis multivariante mediante el Método Generalizado de Momentos

	MODEL 1 Coef. P> t	MODEL 2 Coef. P> t
CSR_INDEX(t-1)	-0.692***	-0.639***
CEO_DUALITY	3.998***	15.846***
CEO_DUALITY x FEM_CA		-17.913***
REMUN_COMM	10.628***	8.531***
INDCA	9.648***	8.583***
FEM_CA	11.309***	16.179***
SIZE	0.091***	0.083***
R2	65%	66,7%

El modelo 1, examina cómo la presencia de la dualidad del consejero delegado afecta a la divulgación de la información sobre RSC. Los resultados apoyan la hipótesis 1, en línea con Ley et al. (2019). Los resultados ponen en evidencia que la existencia de la dualidad del consejero delegado y el presidente enfatiza la divulgación de la información sobre RSC, esto sugiere que la dualidad del consejero delegado puede estar alineados con los gerentes y los intereses de los accionistas, donde estos CEO pueden estar incluidos si tienen acciones de la empresa, en temas relacionados con la divulgación de la información sobre RSC. Siguiendo la teoría de la administración, la inclusión de la dualidad del consejero delegado y el presidente fomentara la creación de valor en las empresas tal y como evidencian autores como Harun et al. (2020) y Wijethilake y Ekanayake (2020), debido a la creación de una estructura de gobierno corporativo más flexible que fomentará la toma de decisiones sobre RSC.

En el Modelo 2, se examina el papel moderador de las consejeras del consejo de administración sobre la relación entre la dualidad del consejero delegado y presidente y su efecto en la divulgación de la

información sobre RSC. Los resultados evidencian que la interacción entre la dualidad del consejero delegado y las consejeras del consejo es negativa y estadísticamente significativa. Por lo tanto, podemos aceptar parcialmente la segunda hipótesis. Estos resultados sugieren que las mujeres del consejo de administración moderan negativamente el efecto de la dualidad del consejero delegado y el presidente sobre la divulgación de la RSC. La justificación es que las consejeras no pueden controlar las cuestiones centradas en la RSC, cuando en los consejos de administración existe la dualidad del consejero delegado y el presidente. Otra justificación es, que la representación de las mujeres en los CA es baja (Fernandez-Feijoo et al., 2014; Ben-Amar et al., 2015), por lo que todavía no pueden influir en la divulgación de la información sobre RSC cuando existe la figura la dualidad del consejero delegado y el presidente. Otra justificación a los resultados obtenidos es que el bajo nivel educativo que poseen las consejeras (Muttakin et al., 2015) y la escasa experiencia (Ananzeh, 2022) reducen la importancia de las decisiones estratégicas centradas en temas de RSC.

## 5. CONCLUSIONES

Este artículo explora el papel de la dualidad del consejero delegado y el presidente en los procesos de divulgación de la información sobre RSC. Además, ampliamos la investigación anterior para analizar el efecto moderador la diversidad de género en la dualidad del consejero delegado y el presidente y la divulgación de la información sobre RSC. Basamos nuestro análisis en una muestra final que comprende 58,284 observaciones del sector industrial de 27 países recopiladas de la base de datos de Thomson Reuters. Los resultados ponen de manifiesto que la dualidad del consejero delegado y del presidente influye en la divulgación de la información sobre RSC, en línea con la teoría de la administración. Además, los resultados ponen de manifiesto que las consejeras moderan negativamente la relación entre la dualidad del consejero delegado y el presidente en la divulgación de la información sobre RSC, esto debido principalmente al bajo nivel educacional y la escasa experiencia en el contexto de la RSC. Los resultados ponen de manifiesto la importancia de los mecanismos de gobierno corporativo como la diversidad de

género en el consejo, la dualidad del consejero delegado y el presidente, y la divulgación de la información sobre la RSC.

Los resultados obtenidos tienen implicaciones para los organismos reguladores ya que pueden considerar las competencias del consejo en la regulación de la divulgación de la información sobre RSC, ya que pueden influir en las diversas partes interesadas de una empresa y cómo las empresas podrían usar su ventaja competitiva en el campo de la RSC. Para los responsables de la formulación de políticas, deberían tener en cuenta el papel relevante que desempeñan las consejeras en los consejos de administración a la hora de regular su presencia en las empresas mediante el nombramiento de altos cargos, dado su impacto en el aumento de la divulgación de la RSC. Además, los resultados presentados podrían animar a las empresas a considerar la incorporación de un mayor número de consejeras en los órganos de gobierno corporativo, ya que los resultados evidencian que su impacto es positivo en la divulgación de la información sobre RSC. Aunque el efecto moderador de las consejeras sea negativo en la relación entre la dualidad del consejero delegado y presidente y la divulgación de informes sobre RSC. Es obvio que las consejeras desarrollan un papel relevante en la toma de decisiones empresariales. Por último, para la sociedad en general y las partes interesadas en particular, que se involucran con temas e información de RSC, pueden encontrar útiles nuestros resultados para identificar qué empresas son más probables que divulguen información de RSC, dada la composición de su directorio y comités de auditoría.

En lo que respecta a las limitaciones de este estudio. En primer lugar, este estudio ha analizado una muestra compuesta de empresas industriales del año 2018. Por lo tanto, los resultados obtenidos no deben extrapolarse a otros períodos y a otras empresas no cotizadas. En segundo lugar, la base de datos utilizada para este estudio contemplaba empresas industriales, por lo que los resultados obtenidos no pueden utilizarse para interpretar los resultados de entidades financieras. Por lo tanto, la investigación futura podría explorar más a fondo el efecto de la tipología de consejeras en la divulgación de la información sobre RSC, como por ejemplo utilizando como variable moderadora las consejeras independientes del consejo de administración. Finalmente, para evidenciar la

generalización de estas afirmaciones teóricas, se recomienda que la investigación futura utilice los resultados obtenidos en otros contextos y períodos. Otra futura línea de investigación podría extender la literatura previa analizando una muestra con mayor número de periodos y diferentes sectores, para analizar si el comportamiento de las consejeras del consejo de administración se comporta igual en la divulgación de la información sobre RSC.

## 6. REFERENCIAS

- Al Fadli, A., Sands, J., Jones, G., Beattie, C., & Pensiero, D. (2019). Board gender diversity and CSR reporting: Evidence from Jordan. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 13(3), 29–52.
- Amaral-Baptista, M., Klotzle, M., & de Melo, M. (2011). CEO duality and firm performance in Brazil: evidence from 2008. *Revista pensamento contemporâneo em administração*, 5, 24–37.
- Ananzeh, H. (2022). Corporate governance and the quality of CSR disclosure: lessons from an emerging economy. *Society and Business Review*, 17(2), 280–306.
- Barakat, F. S., Lopez Perez, M., & Rodríguez Ariza, L. (2015). Corporate social responsibility disclosure (CSR) determinants of listed companies in Palestine (PXE) and Jordan (ASE). *Review of Managerial Science*, 9(4), 681-702.
- Bel-Oms, I., & Segarra-Moliner, J. R. (2022). How Do Remuneration Committees Affect Corporate Social Responsibility Disclosure? Empirical Evidence from an International Perspective. *Sustainability*, 14(2), 860.
- Ben-Amar, W., Chang, M., & McIlkenny, P. (2015). Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics*, 142(2), 369–383.
- Benjamin, S. J., & Biswas, P. (2019). Board gender composition, dividend policy and COD: the implications of CEO duality. *Accounting Research Journal*, 32(3), 454–476.
- Brickley, J. A., Coles, J. L., & Terry, R. L. (1994). Outside directors and the adoption of poison pills. *Journal of Financial Economics*, 35, 371–390.
- Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: a meta- analysis. *Psychological Bulletin*, 125(3), 367.

- Cabeza-García, L., Sacristán-Navarro, M., & Gómez-Ansón, S. (2017). Family involvement and corporate social responsibility disclosure. *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), 109-122.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Review*, 12(1), 85-105.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Chau, G., & Gray, S. J. (2010). Family ownership, board independence and voluntary disclosure: Evidence from Hong Kong. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 19(2), 93-109.
- Cormier, D., & Magnan, M. (2014). The impact of social responsibility disclosure and governance on financial analysts' information environment. *Corporate Governance*, 14(4), 467-484.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (2018). *Toward a stewardship theory of management*. In *Business ethics and strategy* (pp. 473-500). Routledge.
- Deegan, C., & Blomquist, B., (2006). Stakeholders influence on corporate reporting: an exploration of the interaction between WWF-Australia and Australian minerals industry. *Accounting, Organization and Society*, 31 (4-5), 343-372.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.
- Eweje, G., & Brunton, M. (2010). Ethical perceptions of business students in a New Zealand university: do gender, age and work experience matter?. *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 95-111.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz-Blanco, S. (2014). Women on boards: Do they affect sustainability reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6), 351-364.
- Gallego-Álvarez, I., & Pucheta-Martínez, M. C. (2020). Corporate social responsibility reporting and corporate governance mechanisms: An international outlook from emerging countries. *Business Strategy & Development*, 3(1), 77-97.



- Gallego-Álvarez, I., & Pucheta-Martínez, M. C. (2022). Sustainable development through the effect of board diversity and CEO duality on corporate risk: Does the state-owned enterprises matter?. *Sustainable Development*, 1-15.
- Gill, A., & Obradovich, J. (2012). The impact of corporate governance and financial leverage on the value of American firms. *International Research Journal of Finance and Economics*, 91(2), 46-56.
- Grau, A., & Bel-Oms, I. (2022). Do board subcommittees boost European firm value? The moderating role of gender diversity on boards. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(4), 1014-1039.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77.
- Gray, R.H., Owen, D.L. & Adams, C.A. (1996). *Accounting and Accountability, Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. 1 edn. Europe: Prentice Hall.
- Harun, M. S., Hussainey, K., Kharuddin, K. A. M., & Al Farooque, O. (2020). CSR disclosure, corporate governance and firm value: a study on GCC Islamic banks. *International Journal of Accounting & Information Management*, 28(4), 607-638.
- Harymawan, I., Agustia, D., Nasih, M., Inayati, A., & Nowland, J. (2020). Remuneration committees, executive remuneration, and firm performance in Indonesia. *Heliyon*, 6(2), e03452.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*, 9(1), 7-26.
- Jamali, D., El Dinari, A.M. & Harwood, I.A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125-143.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1919). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Corporate Governance*, 77-132.
- Jizi, M. I., Salama, A., Dixon, R., & Stratling, R. (2014). Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: Evidence from the US banking sector. *Journal of business ethics*, 125(4), 601-615.

- Karim, S. (2021). An investigation into the remuneration–CSR nexus and if it can be affected by board gender diversity. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(4), 608-625.
- Kennedy, P. (2008). *A guide to econometrics*. Blackwell Publishing, 6 ed. Wiley-Blackwell.
- Khan, A., Muttakin, M. B., & Siddiqui, J. (2013). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. *Journal of business ethics*, 114(2), 207-223.
- Kolk, A. (2003). Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250. *Business strategy and the environment*, 12(5), 279-291.
- Ley, L. A., Hashim, F., & Embong, Z. (2019). Board Characteristics, Investors' Confidence and Firm Value: Malaysian Evidence. *Asian Journal of Accounting & Governance*, 12.
- Li, H., Jahera, J. S., & Yost, K. (2013). Corporate risk and corporate governance: Another view. *Managerial Finance*, 39(3), 204–227.
- Man, C. K., & Wong, B. (2013). Corporate governance and earnings management: A survey of literature. *Journal of Applied Business Research*, 29(2), 391-418.
- Mohd-Ghazali, N.A. (2007). Ownership structure and corporate social responsibility disclosure: some Malaysian evidence. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(3), 251–266.
- Muttakin, M. B., Khan, A., & Subramaniam, N. (2015). Firm characteristics, board diversity and corporate social responsibility: evidence from Bangladesh. *Pacific accounting review*, 27(3), 353–372.
- Oak, S., & Iyengar, R. J. (2009). *Investigating the differences in corporate governance between hospitality and nonhospitality firms*. In *Advances in Hospitality and Leisure*; Emerald Group Publishing Limited: Bingley, UK, 125–140.
- Orazalin, N., & Baydauletov, M. (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1664–1676.
- Pucheta-Martínez, M. C., Bel-Oms, I., & Olcina-Sempere, G. (2019). Commitment of independent and institutional women directors to corporate social responsibility reporting. *Business Ethics: A European Review*, 28(3), 290-304.

- Pucheta-Martínez, M. C., & Gallego-Álvarez, I. (2021). The role of CEO power on CSR reporting: The moderating effect of linking CEO compensation to shareholder return. *Sustainability*, 13(6), 3197.
- Samara, G., & Berbegal-Mirabent, J. (2018). Independent directors and family firm performance: does one size fit all?. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 149-172.
- Schillemans, T. (2013). Moving beyond the clash of interests: On stewardship theory and the relationships between central government departments and public agencies. *Public Management Review*, 15(4), 541–562.
- Wijethilake, C., & Ekanayake, A. (2020). CEO duality and firm performance: the moderating roles of CEO informal power. *Social Responsibility Journal*, 16, 1453–1474.
- Young, S., & Marais, M. (2012). A multi-level perspective of CSR reporting: The implications of national institutions and industry risk characteristics. *Corporate governance: an international review*, 20(5), 432-450.
- Zhao, X., Chen, S., & Xiong, C. (2016). Organizational attention to corporate social responsibility and corporate social performance: the moderating effects of corporate governance. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 386-399.

