



VNIVERSITAT
D VALÈNCIA

FACULTAT D' ECONOMÍA

DEPARTAMENT DE COMPTABILITAT

DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CORPORATIVAS

Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en Redes Sociales

**Tesis Doctoral
Real Decreto 99/2011**

Presentada por:
Yuli Marcela Suárez Rico

Directores:
Dra. María Antonia García Benau
Universitat de València

Dr. Mauricio Gómez Villegas
Universidad Nacional de Colombia

Valencia, España, Septiembre de 2018

**Corporate Social Responsibility (CSR)
Communication in Social Network Sites**

PhD Thesis

A mi familia y a Cheli, lo más bello de mi vida

El viento digital de la comunicación e información lo penetra todo y lo hace todo transparente. Sopla a través de la sociedad de la transparencia

Buy Chul-Han, La sociedad de la transparencia

*El hombre no puede escapar de su propio logro, no le queda más remedio que adoptar las condiciones de su propia vida; ya no vive solamente en un puro universo físico sino en un **universo simbólico** (...). En lugar de tratar con las cosas mismas, en cierto sentido, conversa constantemente consigo mismo. Se ha envuelto en formas lingüísticas, en imágenes artísticas, en símbolos míticos o en ritos religiosos, en tal forma que no puede ver o conocer nada sino a través de la interposición de este medio artificial*

Ernst Cassirer, Antropología Filosófica

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a los profesores María Antonia García Benau y Mauricio Gómez Villegas por su confianza y acompañamiento constante en la dirección de esta tesis doctoral. Sus palabras de ánimo y su apoyo hicieron de mi proceso una experiencia gratificante y maravillosa que quedará siempre conmigo. Me siento profundamente honrada por haber tenido la oportunidad de aprender de tan grandes maestros.

A los profesores del Doctorado, cuyas orientaciones fueron valiosas para aumentar la comprensión sobre el sentido de la investigación en contabilidad y finanzas. En especial, al profesor Vicente Montesinos Julve, cuyos aportes dentro y fuera de clase fueron determinantes para mi formación, y al profesor José López Gracia por sus inestimables explicaciones y por toda la ayuda que recibí de su parte en métodos cuantitativos. Asimismo, extendo mis agradecimientos al Departament de Comptabilitat y en particular a Florinda Palomar y a Ester Vela, por su amabilidad y por su apoyo en la gestión de diversos asuntos.

Un agradecimiento a la Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad –ASEPUC- por la concesión de la III Beca de Investigación y a la Unidad de Cooperación de la Universidad de Valencia por la concesión de la Beca de Doctorado Juan Castelló.

Deseo agradecer a mis amigos y compañeros del doctorado, con quienes tuve la oportunidad de compartir puntos de vista sobre la vida, la profesión y la disciplina y cuyo apoyo emocional fue fundamental para llegar a buen puerto. A Jeimi León, por todos los momentos de trabajo y de ocio, por las conversaciones y los silencios compartidos. A Alex Araya, Yenni Naranjo y Raquel Córdova por su alegría, su amistad y su cariño. A Javier Ayuso, Jorge Salgado, Hector Perafán, Fayber Herrera, Carlos Castillo, María Teresa Cuenca, Anadairin Díaz y Diego Matituy por su agradable compañerismo y por los buenos momentos.

En Valencia conocí personas maravillosas que dejan una huella en mi corazón y a quienes quiero agradecer su acogida, su apoyo y su amistad. Gracias a José Villanueva García por su generosidad y por haberme brindado su cariño y su compañía desde el primer momento. A Ricardo, Alicia, Sebastien y al gran Etienne por los caminos recorridos, las risas y las conversaciones profundas. A Diana Salamanca quien llegó en el momento justo para escucharme, para brindarme una mano amiga y para llenarme de alegría. A Marcela Jaramillo y Adriana Rivera por compartir gratos momentos. A Emilia Rodríguez por abrirme las puertas de su hogar y de su corazón. A Jorge Negro y Pepa Rangel por permitirme participar de los seminarios en los que aprendí tanto. A Manolo Sanchis, cuyos libros me acompañaron en los momentos de contemplación. A Sara Otal por brindarme su amistad y recibirme siempre con brazos abiertos.

No quiero dejar de mencionar a aquellos amigos que desde Colombia, siempre estuvieron pendientes de mí, dándome ánimo y llenándome de fuerza. Gracias a Martha Linares por estar a mi lado siempre desde la distancia, por escucharme, entenderme y por confiar en mí. A Fabián Parra por compartirme sus experiencias, y aconsejarme. A Mateo Bedoya por su solidaridad. A mi maestro, el profesor Mauricio Gómez quien me mostró la belleza de la enseñanza y quien siempre estuvo atento a mi proceso académico y personal.

Por último, no puedo dejar de agradecer a las personas más importantes de mi vida. A mi madre, Adela Rico, la luz de mi existencia, por su amor sincero; por su ejemplo y porque su voz fue el combustible necesario para continuar. A mis hermanos, Manu, Sebas y María por amarme. A Magda por toda su ayuda y su templanza en diversas circunstancias. Santi representa la esperanza inmarcesible. Luis Fer -Cheli-, mi compañero y mi amor, ha estado siempre a mi lado con ternura y paciencia. Su apoyo incondicional y sus palabras siempre sabias han sido el alimento más importante para mi espíritu.

¡A todos, mil gracias!

INDICE DE CONTENIDO

Índice de Contenido

LISTA DE TABLAS	16
LISTA DE FIGURAS Y APÉNDICES	17
SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	19

CAPÍTULO 1 | PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.... 1

1.1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.2. MOTIVACIÓN Y CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.3.1. Objetivo general y objetivos específicos	13
1.4. MARCO CONCEPTUAL EN EL QUE SE DESARROLLA LA TESIS	15
1.4.1. Accountability.....	16
1.4.2. Teoría de los <i>stakeholders</i> o grupos de interés	21
1.4.3. Teoría de la Legitimidad.....	25
1.4.4. Teoría de los escalones superiores o <i>Upper Echelons</i>	30
1.4.5. La web 2.0 y las redes sociales	33
1.5. ESTRUCTURA DE LA TESIS POR CAPÍTULOS	36
1.5.1. Capítulo 2: CSR Communication through Facebook in Latin America: Disclosure, Interactivity and Legitimacy	38
1.5.2. Capítulo 3: Exploring Twitter for CSR Disclosure: Influence of CEO and Firm Characteristics in Latin American Companies	39
1.5.3. Capítulo 4: Social media as a window: CEO narcissism and CSR disclosure on Twitter	40
1.6. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA TESIS	41

CAPÍTULO 2 | CSR COMMUNICATION THROUGH FACEBOOK IN THE LATIN AMERICAN INTEGRATED MARKET (MILA): DISCLOSURE, INTERACTIVITY AND LEGITIMACY..... 51

2.1. INTRODUCTION.....	53
2.2. THEORETICAL FRAMEWORK.....	56
2.3. HYPOTHESES.....	58
2.3.1. Corporate characteristics.....	59

2.3.2.	Board characteristics	60
2.4.	RESEARCH DESIGN AND METHOD	62
2.4.1.	Sample.....	62
2.4.2.	Codification and Disclosure Index.....	64
2.4.3.	Regression model.....	65
2.5.	RESULTS	66
2.5.1.	Disclosure levels	66
2.5.2.	Drivers of the level of Disclosure	68
2.5.3.	Interactivity	71
2.5.4.	Legitimacy.....	72
2.6.	DISCUSSION AND CONCLUSIONS	74

**CAPÍTULO 3 | EXPLORING TWITTER FOR CSR DISCLOSURE:
INFLUENCE OF CEO AND FIRM CHARACTERISTICS IN LATIN
AMERICAN COMPANIES 81**

3.1.	INTRODUCTION	83
3.2.	LITERATURE REVIEW AND EXPOSITION OF HYPOTHESES	86
3.2.1.	Legitimacy Theory	86
3.2.2.	Upper Echelons Theory.....	88
3.2.3.	Twitter as an Innovatory Medium of Communication	92
3.3.	STUDY DESIGN	94
3.3.1.	Sample.....	94
3.3.2.	Study Method	96
3.3.3.	The Disclosure Index	96
3.3.4.	Regression Model.....	97
3.4.	RESULTS	98
3.4.1.	Descriptive Results.....	98
3.4.2.	Results of the Regression Analysis	101
3.5.	DISCUSSION	104
3.6.	CONCLUSIONS	106

**CAPÍTULO 4 | SOCIAL MEDIA AS A WINDOW: CEO NARCISSISM AND
CSR DISCLOSURE ON TWITTER..... 113**

4.1. INTRODUCTION..... 115

4.2. THEORETICAL FRAMEWORK AND STUDY HYPOTHESES 118

 4.2.1. Upper echelons theory 118

 4.2.2. Study hypotheses 120

4.3. METHOD..... 122

 4.3.1. Sample and data collection 122

 4.3.2. Study variables..... 123

 4.3.3. Model specification..... 126

4.4. RESULTS 126

 4.4.1. Descriptive results..... 126

 4.4.2. Multivariate results 127

4.5. DISCUSSION AND CONCLUSIONS 129

5. CONCLUSIONES..... 135

BIBLIOGRAFÍA 155

Lista de Tablas

TABLA 1. FUENTES DE OBTENCIÓN DE DATOS DEL CAPÍTULO 2	44
TABLA 2. FUENTES DE OBTENCIÓN DE DATOS DEL CAPÍTULO 3	46
TABLA 3. FUENTES DE OBTENCIÓN DE DATOS DEL CAPÍTULO 4	48
TABLE 4. SAMPLE DISTRIBUTION BY INDUSTRY AND COUNTRY	63
TABLE 5. CSR POSTS BY INDUSTRY	66
TABLE 6. DESCRIPTIVE STATISTICS OF INDICES.....	67
TABLE 7. DESCRIPTIVE STATISTICS FOR THE VARIABLES.....	69
TABLE 8. RESULTS OF THE REGRESSION.....	69
TABLE 9. DISTRIBUTION OF THE SAMPLE	95
TABLE 10. CSR-RELATED TWEETS, BY BUSINESS SECTOR	99
TABLE 11. DESCRIPTIVE STATISTIC -GENERAL AND BY COUNTRY-	100
TABLE 12. DESCRIPTIVE STATISTICS OF THE VARIABLES	102
TABLE 13. MULTIVARIATE REGRESSION RESULTS	103
TABLE 14. DESCRIPTIVE STATISTICS AND PEARSON’S CORRELATION MATRIX...	127
TABLE 15. RESULTS OF MULTIVARIATE ANALYSIS	128

Lista de Figuras y Apéndices

FIGURA 1. FASES Y OBJETIVOS DE LA TESIS	15
FIGURA 2. ELEMENTOS DE LA ACCOUNTABILITY.....	17
FIGURA 3. ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL	37
FIGURE 4. LEGITIMACY BY SECTOR, MEASURED BY SHARES (TOTAL AND AVERAGE)	74
FIGURE 5. RELATION BETWEEN VARIABLES	92
FIGURA 6. TOTAL DISCLOSURE INDEX, BY BUSINESS SECTOR.....	101
APPENDIX 1. CODIFICATION CATEGORIES	77
APPENDIX 2. RESULTS PER COMPANY	79
APPENDIX 3. CODING CRITERIA.....	109

Siglas y Acrónimos

BAM	Banda Ancha Móvil
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEO	Chief Executive Officer
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CSR	Corporate Social Responsibility
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
FGLS	Feasible Generalised Least Squares
FTSE	Financial Times Stock Exchange
GAD	Grupo de Agenda Digital
GDP	Gross Domestic Product
GRI	Global Reporting Initiative
GTMAC V	Grupo Técnico de Medio Ambiente y Crecimiento Verde
ICT	Information and Communication Technologies
IDB	Interamerican Development Bank
ISAE	International Standard on Assurance Engagements
MCO	Mínimos Cuadrados Ordinarios
MERCO	Monitor Empresarial de Reputación Corporativa
MILA	Mercado Integrado Latinoamericano
NGO	Non-Governmental Organization
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OLS	Ordinary Least Squares
ONG	Organización No Gubernamental
PCSE	Panel Corrected Standard Errors
PIB	Producto Interno Bruto
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
S&P	Standard & Poor's

Capítulo 1 | Planteamiento General de la Investigación

SASB	Sustainability Accounting Standard Board
SEC	Securities and Exchange Commission
SNS	Social Network Sites
TDI	Total Disclosure Index
TMT	Top Management Team

**Capítulo 1 | PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA
INVESTIGACIÓN**

1. Planteamiento General de la Investigación

1.1. Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha tomado importancia internacional en los últimos años debido a fenómenos como la degradación ambiental, el cambio climático, la situación de pobreza y la desigualdad, que han generado cuestionamientos a la manera como se produce y distribuye la riqueza (Bebbington and Larrinaga, 2014; Gray, 2007). Como consecuencia, empresas de todo el mundo han adaptado sus estrategias para mitigar de alguna forma los efectos negativos de su operación -como en el caso de las empresas que ejercen actividades contaminantes-; para contribuir al desarrollo social o para construir una imagen de ciudadanos corporativos que enfrente la presión social a la que están sometidas. Esta lógica no se ha circunscrito solamente a las grandes corporaciones, sino que ha sido llevada a organizaciones de menor tamaño o con diversa vocación, como las PyMe, los gobiernos y las universidades (Gómez and Quintanilla, 2012).

Lo anterior ha supuesto una expansión de los límites organizacionales y ha generado cambios en su comportamiento interno y externo, lo que a su vez ha tenido repercusiones en la forma como diversos grupos de interés conocen, interactúan y evalúan la gestión de las organizaciones. En el ámbito corporativo se ha visto un fuerte incremento en la adopción de estándares y políticas relacionadas con la RSC y se han implementado diversas estrategias e instrumentos que permiten a las empresas influir en

las percepciones de sus *stakeholders* mediante el reflejo de su compromiso con la sociedad y el ambiente.

Este cambio en el comportamiento organizacional ha hecho que no sea suficiente que la empresa actúe de forma socialmente responsable, sino que también es necesario que rinda cuenta de sus acciones, que informe a través de diversos medios a quienes están implicados y que les permita acercarse para ser partícipes de aquello que les afecta, lo que involucra una nueva dinámica contable en la que la empresa deja de centrarse en la producción de información financiera para los proveedores de capital, y empieza a generar información social y ambiental de tipo cualitativo y cuantitativo para otros grupos interesados como el gobierno, sus empleados y sus consumidores, entre otros. Esto, unido a una creciente necesidad de relacionarse con su entorno, hace que las compañías busquen un mayor involucramiento de los *stakeholders* a través del uso de nuevas formas y medios de comunicación.

El cambio tecnológico introducido a partir de la emergencia de la web 2.0 ha facilitado innovaciones en la comunicación corporativa que han llevado al uso de nuevos medios como vehículos de *accountability*, mediante los cuales las corporaciones entregan información de una forma rápida y accesible, pero que también les implica una mayor exposición y posibilidad de escrutinio público, debido a la inmediatez en la difusión de la información y a la ampliación de su alcance. En los últimos años, las redes sociales han sido reconocidas como los medios de comunicación más populares a nivel mundial, al punto de ser espacios de influencia y de interacción que han transformado las formas en que los individuos se relacionan.

Ello ha llevado a que cada vez más, diversas organizaciones usen las redes sociales como vehículos de comunicación con sus grupos de interés. Los gobiernos, ONGs, medios de comunicación y corporaciones están generando información diversa que implica a múltiples interesados, trasladando las dinámicas de *accountability* que antes se desarrollaban en

medios tradicionales, para dar paso a medios que, además de permitir el intercambio de información, también permiten a sus usuarios expresar sus opiniones a través de reacciones o comentarios. De acuerdo con lo anterior, esta tesis doctoral surge como una respuesta a la necesidad de indagar sobre el uso, las motivaciones y los efectos que las redes sociales, como medios de comunicación en doble vía, representan para la divulgación de información sobre RSC.

Estudios recientes han comenzado a analizar la comunicación de la información financiera y no financiera a través de redes sociales. Aquellos que se han enfocado particularmente en la RSC, han realizado análisis descriptivos sobre algunas categorías divulgadas y sobre el nivel de interactividad de la información publicada. Dichos estudios han estado centrados en compañías de países desarrollados, sobre todo del contexto anglosajón, por lo que esta investigación pretende realizar diversas contribuciones al estudio de la contabilidad social y ambiental a través del análisis de la comunicación de la RSC en Latinoamérica.

En primera medida, este trabajo contribuye en analizar por primera vez el nivel de divulgación sobre RSC que las compañías de la Alianza Pacífico alcanzan a través de las dos redes sociales más usadas en la región: Facebook y Twitter. Este análisis se realiza a través de la construcción de índices de divulgación basados en la guía G4 y en los estándares GRI 2016, lo que permite conocer de forma objetiva qué categorías de RSC son divulgadas de forma voluntaria, como una aproximación al nivel de rendición de cuentas que se alcanza.

En segundo lugar, dado que la comunicación de la RSC es voluntaria en el contexto analizado y que el uso de las redes sociales representa una innovación en la forma como las compañías rinden cuentas a sus grupos de interés, esta tesis contribuye en analizar qué factores podrán ser determinantes del nivel de divulgación, desde el punto de vista de la compañía y de su gobierno corporativo, así como desde el punto de vista

del Chief Executive Officer (CEO), dado su papel central en la toma de decisiones.

En tercer lugar, dado que uno de los elementos fundamentales de la RSC es la participación de los grupos de interés, esta tesis analiza cómo las compañías latinoamericanas se relacionan con sus *stakeholders* y qué nivel de legitimidad alcanza la información que generan en redes sociales, para comprender hasta qué punto estos nuevos medios de comunicación están siendo utilizados como instrumentos para el involucramiento o *engagement* y en qué medida contribuyen a democratizar el proceso de rendición de cuentas y la retroalimentación del público con las compañías.

De acuerdo con lo anterior, este capítulo presenta un panorama general de la investigación, para lo cual se estructura en seis secciones. Después de esta breve introducción, la segunda sección presenta la motivación y el contexto en el cual se desarrollan los estudios empíricos. La tercera sección expone el objetivo general y los objetivos específicos mientras que la cuarta sección desarrolla el marco conceptual de la tesis, conformado por la teoría de la rendición de cuentas o *accountability*; la teoría de los *stakeholders*; la teoría de la legitimidad; y la teoría de los escalones superiores o *upper echelons*, y presenta conceptualmente la web 2.0. La quinta sección describe la estructura de la tesis por capítulos y, finalmente, la sexta sección sintetiza el diseño metodológico para cada uno de los estudios realizados.

1.2. Motivación y contexto de la investigación

La aceptación del discurso de la RSC por parte de las corporaciones y de su público ha cimentado las bases para una evolución tanto en las prácticas de rendición de cuentas como en los estudios sobre la forma como la contabilidad puede responder a las demandas de información sobre las cuestiones sociales y ambientales (Gray, 2007). La producción de información no financiera que combina información cualitativa y cuantitativa ha aumentado en los últimos años y, a pesar de su carácter predominantemente voluntario, su institucionalización a nivel mundial es

evidente, llegando a ser considerada como una arista más del discurso corporativo dominante (Bebbington, Larrinaga, et al., 2008; Cooper and Owen, 2007; Doh et al., 2010; Gómez and Quintanilla, 2012; Larrinaga-González, 2001; Spence, 2007; Szejnwald Brown et al., 2009). En tal contexto, la comunicación de la RSC se presenta como un objeto de investigación importante, en tanto que, a través de esta, las compañías diseñan y establecen relaciones con su entorno.

Phillips & Hardy (1997), Putnam & Nicotera (2008) y Schultz et al. (2013) sugieren que la comunicación es un proceso socialmente construido en el que, mediante el uso del lenguaje y del discurso, se producen y reproducen conocimientos, identidades, estructuras y prácticas organizacionales. Así, la comunicación no es simplemente un proceso de transmisión, sino un proceso de construcción y de-construcción de la realidad a través de símbolos (Chouliaraki and Morsing, 2010; Meyer and Rowan, 1977). Al respecto, Podnar (2008) sugiere que la comunicación de la RSC debe ser entendida como un proceso que anticipa las expectativas de los diferentes *stakeholders* y gestiona las distintas herramientas diseñadas para proveer información transparente y confiable acerca de las operaciones de la compañía, de sus preocupaciones sociales y ambientales y de la interacción con diversos grupos de interés.

A pesar de que una gran parte de la literatura considera que la información de RSC, de sostenibilidad y, en los últimos años, la información integrada comunicada a través de reportes en páginas web (el principal medio de comunicación de RSC en la actualidad) incrementa la transparencia organizacional (Kent et al., 2003; Moreno and Capriotti, 2009; Soares et al., 2008), también se han puesto de manifiesto las limitaciones que la divulgación a través de medios tradicionales implica, señalando entre otras cosas que, al ser unidireccional, se limita la visibilidad, el control y la posibilidad de respuesta de los *stakeholders*, lo que disminuye ampliamente su efectividad (Bebbington and Larrinaga, 2014; Dawkins, 2005; Parsons, 2017; Seele and Lock, 2015).

Por otro lado, en los últimos años y dado del auge de los denominados medios sociales, cada vez más compañías han empezado a hacer uso de las redes sociales para comunicar cuestiones relacionadas con su responsabilidad social a sus grupos de interés. Estudios como el de WBCSD & Radley Yeldar (2016) resaltan la importancia que han adquirido las redes sociales como forma de divulgación de la sostenibilidad corporativa, por lo que autores como Capriotti (2011) indican que la evolución de la comunicación de la RSC hacia el uso de redes sociales se ha dado como un paso necesario y natural, en tanto estos medios incrementan la experiencia de interacción entre las personas y las compañías. Este comportamiento, ha hecho que las compañías alcancen una visibilidad antes inimaginable, lo que repercute en mayores demandas y expectativas de los *stakeholders*, que incluyen mayor *accountability* y transparencia (Waddock and Googins, 2011). En la misma línea, Gómez-Carrasco & Michelon (2017) han señalado que las redes sociales son medios válidos de participación de los *stakeholders*, que favorecen el activismo digital y que tienen repercusiones en los mercados y en la toma de decisiones de los inversionistas.

Sin embargo, otras perspectivas señalan que las redes sociales presentan desafíos y paradojas para las organizaciones y para quienes toman decisiones, puesto que pueden ser vistas como una tecnología más de cálculo contable que puede ser usada como vehículo de manipulación de las audiencias antes que un medio de mayor transparencia, favoreciendo la opacidad en las actividades empresariales por la poca exhaustividad de la información y su carácter ampliamente discrecional-informal, cuyos límites son difusos en relación con la cantidad, contenido y formato (Archel et al., 2011; Arnaboldi, Busco, et al., 2017; Boyd and Crawford, 2012; Coombs and Holladay, 2013).

A pesar del impacto del uso de las redes sociales en la comunicación de la RSC y sus implicaciones para la contabilidad y la rendición de cuentas, la investigación en este campo permanece escasa y es insuficiente, centrándose aún en la perspectiva de transmisión de información, más que

en el potencial dialógico de la comunicación (Arnaboldi, Azzone, et al., 2017; Bianchi and Andrews, 2015; Colleoni, 2013; Crane and Glozer, 2016; Ihlen et al., 2011; Jeacle and Carter, 2011; Nair, 2011; Schoeneborn and Trittin, 2013; Ziek, 2009).

Por esta razón, recientemente Merkl-Davies & Brennan (2017) han hecho un llamado para profundizar los estudios sobre la comunicación contable externa, enfatizando específicamente en la necesidad de estudiar las redes sociales como medios interactivos que habilitan a las compañías para involucrarse en un diálogo sostenido con sus audiencias, teniendo en cuenta que más del 70% de las compañías del índice FTSE100 y más del 80% de las compañías del índice S&P usan redes sociales para comunicarse con su público. Asimismo, Al-Htaybat & von Alberti-Alhtaybat (2017) resaltan que la mayoría de estudios que han tratado la relación entre *big data* y *accountability*, o *big data* y la contabilidad, han sido predominantemente descriptivos o conceptuales, por lo que es necesario profundizar en los estudios empíricos que contribuyan a un mayor entendimiento, tanto de su rol en las relaciones compañía-*stakeholders*, como de su potencial para la disciplina y para los profesionales contables. Frente a las implicaciones y desafíos que las redes sociales plantean a la contabilidad, Blankespoor (2018) hace un llamado por estudios que analicen cómo las redes sociales influyen en los patrones de interacción entre compañías y diversos usuarios, y cómo el mayor escrutinio de estos impacta en la calidad y credibilidad de la información divulgada.

De acuerdo con lo anterior esta tesis analiza el contexto latinoamericano que representa una oportunidad de investigación relevante, teniendo en cuenta varios aspectos. En primer lugar, las empresas en esta región han realizado una rápida adopción de estándares de sostenibilidad y RSC, situándose en el tercer lugar en número de reportes emitidos de acuerdo con los estándares del GRI en el año 2016, luego de Asia y Europa, y por encima de América del Norte (Global Reporting Initiative, 2018a).

En segundo lugar, Latinoamérica es actualmente una de las regiones con más conflictos socio-ambientales en el mundo, dada la orientación extractivista que las políticas públicas han promovido como sinónimo de desarrollo durante la última veintena, haciendo que en gran parte de sus territorios se experimente lo que Lander (2014) denomina un proceso de “re-primarización” económica, que reclama mayor presión y escrutinio social de las actividades empresariales.

En tercer lugar, Latinoamérica ha experimentado una revolución tecnológica en los últimos años, fruto de diversos programas de digitalización impulsados por sus gobiernos, atendiendo al llamado de organismos internacionales y supranacionales como el BID, la OCDE y la CEPAL para reducir la brecha digital en la región, lo que ha generado un crecimiento en el porcentaje de penetración de internet, que ha sido más acelerado cuando se compara con otros países emergentes (Banco de Desarrollo de América Latina, 2016) y que ha llevado a plantear una agenda digital –bajo el nombre de eLAC 2020- que busca fortalecer el ecosistema digital, el acceso al conocimiento, la innovación digital, la inclusión y la competitividad. Dentro de los objetivos planteados en dicha agenda se encuentra el de promover el uso de tecnologías digitales en las empresas, así como el de masificar el acceso a servicios digitales, asegurando el acceso a toda la población (CEPAL, 2018).

En la actualidad más del 60% de los ciudadanos latinoamericanos tiene acceso a un dispositivo móvil con conexión a internet. Las cifras de la CEPAL(2017) reflejan que en los últimos seis años la banda ancha móvil (BAM) ha crecido en un 917%, mientras que el tráfico de datos móviles creció en un 3,750% en el mismo periodo, haciendo que el número de usuarios de internet aumente sustancialmente, siendo países como Argentina, Brasil, Chile, México, Colombia y Perú los de mayor porcentaje de usuarios conectados en el año 2017. Los usuarios latinoamericanos utilizan la red para conectarse a su correo electrónico, y acceder a diversas

aplicaciones en línea, por lo que esta región ha sido considerada la más activa en el uso de redes sociales en el mundo (Evans, 2017).

Específicamente en esta tesis nos interesa abordar el contexto de la Alianza del Pacífico, conformada por Chile, Colombia, México y Perú, cuya integración se perfila como un eje económico en el continente americano. Esta alianza fue creada con la declaración de Lima de 2011 como una iniciativa que busca alcanzar el desarrollo económico y social sostenible (Alianza del Pacífico, 2011, 2012) y tiene como objetivos específicos:

- construir de manera participativa y consensuada, un área de integración profunda para avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas;
- impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías de las partes, con miras a lograr un mayor bienestar, la superación de la desigualdad socioeconómica y la inclusión social de sus habitantes; y
- convertirse en una plataforma de articulación política, de integración económica y comercial y de proyección al mundo, con especial énfasis a Asia Pacífico (Alianza del Pacífico, 2012, p. 4).

De acuerdo con Malamud (2012), la Alianza del Pacífico representa un bloque de importancia estratégica en América Latina por encima de Brasil y de Mercosur, que la llevaría a ser considerada la primera potencia latinoamericana. Actualmente, la Alianza del Pacífico concentra una población de más de 217 millones de personas, aporta más del 38% del PIB de América Latina y el Caribe, y concentra el 52% del comercio total convirtiéndose en la primera potencia exportadora regional y en la octava economía del mundo (Alianza del Pacífico, 2018a; Expansión, 2018; EY Perú, 2017). En términos de competitividad, los países de la Alianza Pacífico fueron clasificados entre los puestos 33-72/138 del ranking global de competitividad del Foro Económico Mundial del periodo 2017-2018, por encima de Brasil, quien ocupó el puesto 80 (World Economic Forum,

2017a). En términos de *accountability* corporativa, Chile se encuentra en el puesto 28/138, Colombia en el 39/138, Perú en el 49/138 y México en el 58/138 (World Economic Forum, 2017b).

En cuanto a su estructura organizativa, la Alianza del Pacífico cuenta con 24 grupos técnicos encargados de impulsar temas estratégicos, entre los que se encuentran el Grupo de Agenda Digital (GAD) conformado por los pilares de: Economía Digital, Conectividad Digital, Gobierno Digital y Ecosistema Digital; el Grupo de Innovación que propende por brindar herramientas que potencialicen la innovación empresarial para la competitividad; y el Grupo Técnico de Medio Ambiente y Crecimiento Verde (GTMACV) que busca fortalecer el desarrollo sostenible en los países de la región (Alianza del Pacífico, 2018b).

Asimismo, como punto de partida para la integración económica, la Alianza del Pacífico ha creado el Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) como un acuerdo sin fusión entre las Bolsas y los Depósitos de Valores de los cuatro países, el cual se constituye en el mercado regional más grande por número de empresas –pues concentra más de 700 compañías- y por capitalización bursátil (US\$790 mil millones a enero de 2017). Para garantizar el desarrollo de la actividad bursátil, el MILA promueve la homogeneización de normativas y alienta la adopción de estándares que aumenten la confiabilidad de la información (MILA, 2018; RobecoSAM, 2017). En los últimos años, diversas empresas del MILA han sido incluidas en siete índices bursátiles, que incluyen el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) Pacific Alliance y el S&P MILA Pacific Alliance Select.

1.3. Objetivos de la Investigación

Teniendo en cuenta el contexto y la motivación de la investigación, a continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de la tesis doctoral.

1.3.1. Objetivo general y objetivos específicos

Esta tesis doctoral tiene como objetivo analizar la comunicación de la RSC a través de redes sociales en los países de la Alianza Pacífico, evaluando los factores internos y externos que motivan la divulgación y comprendiendo sus potencialidades para la *accountability* y la participación de los *stakeholders*.

Dicho objetivo general se concreta en los siguientes 3 objetivos específicos.

a) El primer objetivo específico es analizar la divulgación de información sobre RSC a través de redes sociales en compañías de la Alianza Pacífico, caracterizando el tipo y el nivel de información divulgada.

Para el desarrollo de este objetivo específico realizaremos un análisis de contenido de la información publicada en dos redes sociales (Facebook y Twitter) que usamos para:

- Proponer y desarrollar índices de divulgación
- Caracterizar las categorías de RSC más divulgadas
- Caracterizar las industrias y países con empresas que presentan mayores niveles de divulgación en redes sociales.

b) El segundo objetivo específico es identificar los factores internos y externos que influyen en el nivel de comunicación de aspectos relacionados con RSC a través de modelos explicativos.

Para abordar este objetivo específico nos enfocaremos en:

- Evaluar si la pertenencia a una industria sensible, entendida como aquella que puede causar mayor impacto socio-ambiental por el desarrollo de actividades contaminantes –como la extracción de minerales, el petróleo o la transformación industrial- influye en el nivel de divulgación de RSC.

- Evaluar si algunas de las características de las compañías influyen en el nivel de divulgación en redes sociales (tamaño, endeudamiento y composición de su gobierno corporativo).
- Evaluar si las características demográficas y psicológicas del CEO influyen en el nivel de divulgación en redes sociales.

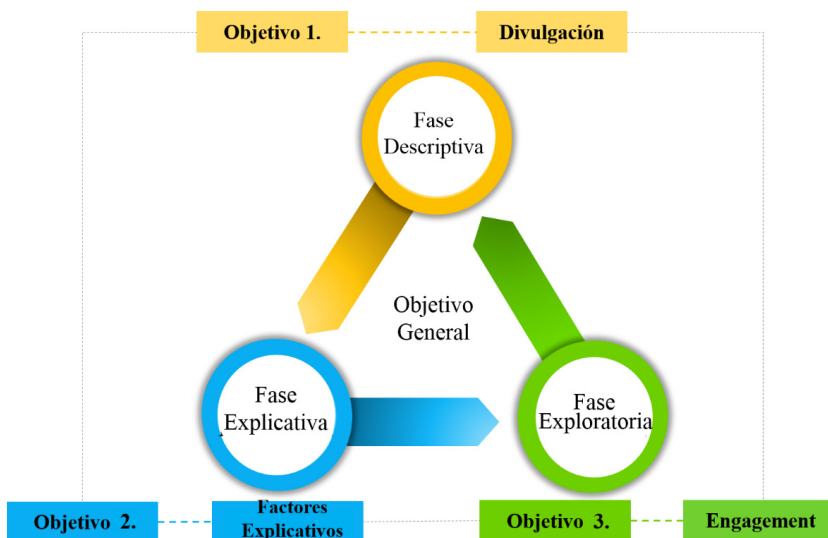
c) El tercer objetivo específico es estudiar el *stakeholder engagement* entre las compañías de la Alianza Pacifico y sus *stakeholders* a través de la información de RSC divulgada en redes sociales y, explorar la posible respuesta de los *stakeholders* frente a dicha información.

Para cumplir este objetivo específico realizaremos un análisis de la información en cuanto a:

- Nivel de interactividad de los mensajes publicados por la empresa
- Nivel de comentarios de los usuarios
- Nivel de legitimidad de la información divulgada, medida a través de las herramientas provistas por la red social.

Para el desarrollo de los objetivos planteados, nuestra investigación comprende tres fases: una fase descriptiva del fenómeno de la comunicación de RSC que se aborda con el primer objetivo específico; una fase explicativa que se aborda con el segundo objetivo específico y una fase exploratoria que se aborda con el tercer objetivo específico, tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Fases y objetivos de la tesis



1.4. Marco Conceptual en el que se desarrolla la Tesis

A continuación presentamos las teorías que dan sustento a nuestra investigación y que son usadas de manera transversal en los estudios empíricos. Particularmente, esta tesis se circunscribe en la teoría de la rendición de cuentas – *accountability*– en tanto el enfoque principal de la misma parte del potencial significativo que tienen las redes sociales para la información sobre los logros, la justificación de las acciones y la evaluación de las decisiones corporativas. Como teorías relacionadas abordamos la teoría de los *stakeholders* y la teoría de la legitimidad, cuyos aportes han contribuido a aumentar la comprensión en el campo de la RSC. Adicionalmente, dado que la divulgación de RSC representa un pilar estratégico en la organización, la teoría *upper echelons* aporta un enfoque valioso para el entendimiento de las motivaciones de los tomadores de decisiones en el nivel estratégico para divulgar información de RSC en redes sociales.

Por otra parte, tomando en consideración que las redes sociales han sido desarrolladas en el contexto de la web 2.0, presentamos una síntesis conceptual sobre la misma y sobre algunas de sus aplicaciones más usadas.

1.4.1. Accountability

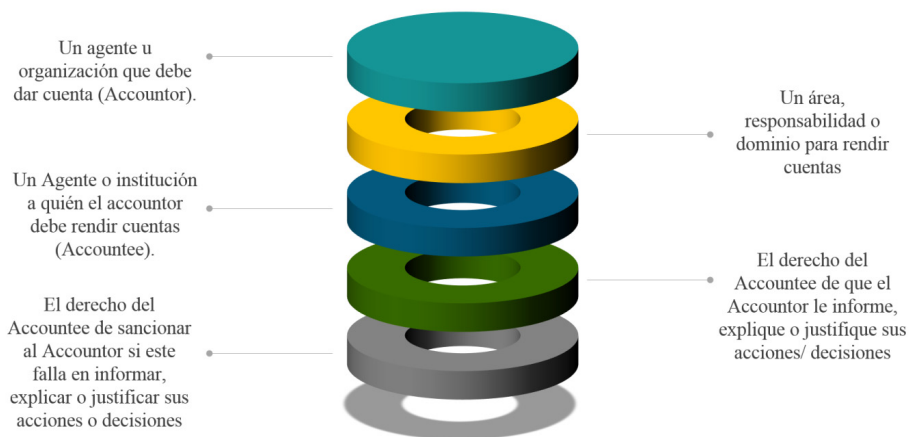
El fenómeno de la *accountability* se presenta como amplio y ambiguo en su definición y alcance. Este, ha sido tratado por la literatura como un concepto camaleónico que puede tomar diversas perspectivas y que se desenvuelve como un proceso contingente que va cambiando conforme a las presiones y expectativas de la sociedad (Ahrens, 1996; Sinclair, 1995). Así, la noción de *accountability* ha sido desarrollada fundamentalmente desde la ciencia política, la contabilidad y la administración. Desde el punto de vista político, Thomas (1998) y Lindberg (2013) aseguran que la *accountability* está construida sobre el ideal de la democracia representativa en la que el gobernante se ve como una figura separada de los gobernados (los ciudadanos), quienes le otorgan el poder de decisión y requieren por tanto, de mecanismos mediante los cuales el agente sea sujeto de rendición de cuentas.

Podría señalarse que la *accountability* tiene su sustento en una relación social entre al menos dos individuos u organizaciones, una de las cuales es denominada *el accountee*, quien posee autoridad –no necesariamente política o legal, sino que puede ser moral o natural (Gray et al., 2014)- sobre la otra, detallando una relación de tipo vertical. Esto también implica una delegación de responsabilidades a la contraparte, denominada *el accountant* quien, por consiguiente, tiene la necesidad y obligación de exteriorizar las decisiones tomadas y los resultados de sus acciones (Ijiri, 1983; Rodríguez de Ramírez, 2006). No obstante, la perspectiva política también señala que existen relaciones sociales no verticales, en las que los individuos deben ser vistos como iguales y, por tanto, necesitan acceso igualitario a la información de aquello que les afecta (Schedler, 1999), en cuyo caso ambas partes actúan como generadores y receptores de información.

Dado que la definición de *accountability* ha cambiado en los últimos años, pasando de referirse simplemente al hecho de dar y exigir razones de conducta (Roberts and Scapens, 1985), para referirse a un proceso más

complejo de control, Lindberg (2013) sugiere que la capacidad de que *el accountee* sancione *al accountant* si este falla en informar, explicar o justificar sus acciones y decisiones, o si dicha justificación no es satisfactoria en términos de lo esperado por *el accountee*, es otro de sus elementos característicos. Algunos desarrollos del concepto también sugieren que la capacidad de sanción se extiende no solo sobre el hecho de informar o no, o de la cantidad de información generada, sino que también existe la posibilidad de sanción a partir del contenido de lo informado. La figura 2 muestra los elementos básicos que constituyen la noción de *accountability*.

Figura 2. Elementos de la *accountability*



Fuente: Elaborado a partir de Lindberg (2013)

En este orden de ideas, Ijiri (1983) plantea que el objetivo de la contabilidad es proveer un sistema de flujos de información entre *el accountant* y *el accountee* que proporcione información razonable para la relación entre las partes, más que para alguna de ellas en particular, lo que supone, desde un punto de vista normativo, que la contabilidad debería proteger a ambas partes, buscando un interés bidireccional. Así, para Ijiri (1983), lo que explica la producción de información contable es, justamente una relación de *accountability* subyacente intra firma o de la firma con alguien más, en

la que se espera como resultado, una medición del desempeño por parte *del accountee*, con base en criterios objetivamente establecidos y, por tanto, verificables.

La información provista por la contabilidad es vista entonces como un lenguaje que produce un sistema de categorías que dan sentido a los hechos y que se usan para planear y evaluar acciones, a la vez que definen los límites de la organización. Sin embargo, para Roberts & Scapens (1985), las prácticas de *accountability*, van más allá de la mera producción de información, por lo que estas tienen implícito un orden moral compuesto por el sistema recíproco de derechos y obligaciones. En este sentido, la contabilidad envuelve procesos de comunicación de valores, ideales y expectativas de comportamiento, a la vez que promueve el ejercicio del poder, en el sentido de que permite la acción –y la transformación de la acción- humana (Garfinkel, 1967) a través de la coordinación y la integración que genera con sus flujos de información.

En el ámbito contable corporativo, de manera predominante, se ha visto a la contabilidad como una productora de información para relaciones específicas, entre un principal -proveedor de capital-, y un agente que entrega información. Para controlar el comportamiento del agente, la contabilidad hace uso de marcos objetivamente establecidos que, a pesar de estar delimitados, tienen un amplio margen de discrecionalidad (Ijiri, 1983). No obstante, como lo señala Ahrens (1996), dicha visión es restrictiva y limita la potencialidad tanto de la contabilidad como de la *accountability*. Una visión más amplia, que involucra otras preocupaciones se encuentra en lo que Lindberg (2013) denomina *accountability* societal, en la que la sociedad civil, representada en diversos grupos, tiene derecho de recibir información y/o justificación de las acciones ejercidas en el gobierno o en el ámbito corporativo, puesto que entre la organización y su entorno hay una relación social definida.

Por tanto, Dillard & Brown (2014) argumentan que la contabilidad debe servir para el interés público, entendido desde una perspectiva política de

democratización, esto es, de provisión de información relevante a un rango amplio de constituyentes que, de forma habitual, están poco representados en la organización (indígenas, minorías étnicas, sociedad en general, etc.). Para ello, la información contable debe integrar otras lógicas que garanticen la inclusión de aspectos relevantes a diversas partes interesadas, lo que evidentemente necesita de diversas técnicas –cuantitativas, narrativas, gráficas, entre otras-. Además de ello, Dillard & Brown (2014) proponen que los sistemas pluralistas de contabilidad y *accountability*, deben superar el discurso monológico de la organización y, propender por desarrollar el carácter dialógico del lenguaje contable.

De esto, se entiende que *la accountability* tiene una relación directa con el aumento de la transparencia, puesto que, al divulgar, dar cuenta y justificar las decisiones, acciones y resultados, las organizaciones exponen públicamente aquello que de otra forma podría permanecer oculto (Roberts, 2009). Esta idea según la cual la transparencia está relacionada con la *accountability* y con buenas prácticas de gobernanza, ha venido tomando relevancia para las corporaciones y los gobiernos desde los años 1990 y se ha acrecentado más a partir de las crisis de los años 2000 (Hood, 2010).

Como una respuesta, y bajo el entendimiento de que los flujos de información son pasos necesarios para la transparencia se han dado marcos de estandarización en aspectos relacionados con la información financiera y no financiera, muchos de los cuales se han instaurado como obligatorios –sobre todo en el campo de la información financiera y de la auditoría a través de su adopción mediante la legislación-; mientras que otros permanecen voluntarios y se consideran cuasi-legales –como en el campo de la RSC- (Gray et al., 2014).

Una de las bases que ha dado lugar a los actuales estándares de reporte corporativo de RSC es el marco del Triple Bottom Line (TBL), cuyo enfoque integrador busca que las compañías generen un balance entre las tres dimensiones esenciales de la sostenibilidad: la económica, la social y la ambiental. Este marco expone indicadores, como formas de medición y

accountability, a la vez que expone el rol de la contabilidad en cada dimensión (Elkington, 1998). Otros conjuntos de estándares como el AA1000 de AccountAbility (2008), el *Exposure Draft* de los *Sustainability Accounting Standards* del SASB, o la guía G4 y los estándares 2016 del GRI se han construido a partir de la noción de *accountability* señalada anteriormente y han incluido dentro de sus principios básicos la materialidad y relevancia de la información.

Aunque la mayoría de información sobre RSC que se produce a manera de *accountability* procede de los reportes generados con base en dichos estándares; autores como Gray (2006) han señalado que dichos reportes están asumiendo dinámicas similares a las de la contabilidad tradicional, que omite, o evita lógicas alternativas que cuestionen los parámetros de comunicación de la información o que permitan crear valor a más usuarios, además de los ya dominantes –proveedores de capital-. En consecuencia, el alcance de la información y el grado de participación que los *stakeholders* tienen en términos prácticos es menor al planteado desde la retórica corporativa, lo que implica que, en el ámbito social y ambiental *la accountability* no ha sido del todo efectiva (Adams and Larrinaga-González, 2007; Gray, 2007; Larrinaga-Gonzalez and Bebbington, 2001).

Frente a este panorama, la evolución tecnológica a partir de la aparición de la Web 2.0 presenta posibilidades para que las compañías rindan cuentas de una forma mucho más interactiva, generando intersecciones que habilitan la comunicación de la RSC a través de medios bidireccionales como las redes sociales en las cuales se establecen relaciones de tipo dinámico. Esto, según Baue & Murningham (2011) permite que se materialice la *responsabilidad* – o *answerability*- de las compañías, porque empodera a los grupos de interés para que se pronuncien, cuestionen y exijan información a través de la co-creación de contenido y de las herramientas habilitadas para ello, lo que a la vez permite una evolución del reporte corporativo y genera transformaciones no solo en la percepción que los *stakeholders* tienen sobre la información y sobre la gestión corporativa, sino

también en la forma como las compañías conciben *la accountability* ya que con esto adquiere importancia el diálogo y la relación con el público más que el mero hecho de informar. Por ello, la Web 2.0 ha sido denominada la *Accountability Web*.

1.4.2. Teoría de los *stakeholders* o grupos de interés

En 1970 el economista Milton Friedman publicó en el New York Times una de las ideas fundamentales del que sería denominado el enfoque instrumental de la RSC por su orientación al beneficio financiero:

hay una y solo una responsabilidad social de los negocios –usar sus recursos y comprometerse en actividades diseñadas para incrementar sus beneficios, siempre y cuando se mantengan dentro de las reglas del juego, es decir, involucrarse en una competencia abierta y libre sin engaños ni fraudes¹ (Friedman, 1970, s.p.)

La doctrina de Friedman, soportada en una concepción neoliberal de la empresa, se fundamenta en la teoría de la agencia para expresar que la primera responsabilidad del agente –gerente- debe ser la maximización del valor para el principal –inversor- (Jensen and Meckling, 1976). Sin embargo, a finales de los años 70 del siglo XX, empezó a tomar mayor relevancia la idea de que diversos grupos, más allá de los proveedores de capital, debían ser considerados en la gestión corporativa puesto que cada uno de ellos contribuye a la compañía con recursos críticos para su supervivencia y espera que sus intereses sean satisfechos, dando paso a lo que sería la teoría de los *stakeholders* (Garriga and Melé, 2004; March and Simon, 1958).

¹ Traducción libre del texto original “there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud”

Una primera noción de los grupos de interés puede encontrarse en el memorando interno del Stanford Research Institute de 1963, que acuñó el término *stakeholders* para referirse a aquellos grupos sin cuyo soporte la organización no podría existir, incluyendo entre ellos a accionistas, empleados, clientes, proveedores, acreedores, y a la sociedad. Más adelante, Freeman (1984, p. 25) definiría a los grupos de interés o *stakeholders* como “aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la organización” con lo que también se amplía su espectro a grupos como las ONG’s, el gobierno, los medios, las organizaciones comunitarias, las organizaciones de consumidores y los medios de comunicación. Esta definición reconoce la importancia y la influencia que diversos grupos pueden tener sobre las organizaciones, lo que implica una necesidad de incluirlos en la estrategia empresarial y de establecer relaciones a largo plazo con ellos (Rowley, 1997).

Dicha concepción es retomada más adelante en la literatura económica con el planteamiento de la teoría agencia-*stakeholders* de Hill & Jones (1992) en la que la empresa puede verse como un nexo de contratos. No obstante, a diferencia de la teoría tradicional de la agencia, en esta teoría el gerente es un agente que debe responder ante un grupo de principales más amplio, constituyéndose en un enlace central entre la organización y sus grupos de interés, y que tiene la obligación de tomar decisiones estratégicas y de asignar recursos de la forma más consistente y más balanceada posible, tratando de reconciliar comportamientos e intereses divergentes. En tal contexto, mecanismos de control similares a los derivados de una relación de agencia entre accionistas y gerente pueden ser útiles para corregir diversos problemas y proteger a los grupos de interés, tales como el gobierno corporativo, la divulgación de información y el aseguramiento, que se consideran importantes cuando se aplican a un espectro más amplio de actividades de la organización (Frias-Aceituno et al., 2013; Hill and Jones, 1992; Kolk and Perego, 2010; McLaren, 2004).

Así, diversos modelos de gestión proponen formas para integrar las necesidades y expectativas de diversos *stakeholders*. Por un lado, se encuentra la vertiente que propone la gestión de *stakeholders*, en la que el gerente es el encargado de decidir qué grupos de interés son tomados en cuenta y de qué forma, con base en diversos atributos como el poder, la legitimidad y la urgencia (Agle et al., 1999; Mitchell et al., 1997). Al respecto, Donaldson & Preston (1995) sugieren que la gestión de *stakeholders* requiere como uno de sus principales atributos, que se preste atención a los intereses legítimos de los grupos de interés tanto en el establecimiento de las estructuras organizacionales, como en el desarrollo de políticas corporativas y en la toma de decisiones.

Con este criterio, se plantean diversas estrategias para maximizar el potencial cooperativo de los grupos hacia la organización y para evitar posibles amenazas (Savage et al., 1991). Una de las estrategias planteadas por la literatura consiste en generar y mantener canales de comunicación dinámicos que garanticen la interacción entre la organización y su público para: i) medir la actitud de los *stakeholders* hacia la organización ii) escuchar las necesidades y expectativas más relevantes de los *stakeholders*, iii) construir relaciones de largo plazo entre la organización y los grupos, e iv) influir en la percepción y toma de decisiones de los *stakeholders*, mostrándoles el compromiso de las compañías hacia sus comunidades, y hacia la conservación del entorno (Ackermann and Eden, 2011; Bourne, 2009).

Otra de las vertientes que comparte la necesidad de atender las necesidades y expectativas de los grupos de interés desde un punto de vista ético es la que propende por una perspectiva dialógica de la organización. Esta visión considera que la organización se ve afectada por fuerzas más allá del mercado o del ordenamiento legal. En ella influyen fuerzas de tipo tecnológico, moral y político que implican relaciones fiduciarias de la organización y que reclaman un trato justo y equitativo en el que se anime la participación de aquellos grupos que, debido a su falta de poder en la

organización, podrían ser vistos como marginales (Crane and Glozer, 2016; O’Riordan and Fairbrass, 2008; Weiss, 2009). Esta noción, derivada de la ética dialógica, también denominada ética comunicativa, supone que la organización puede ser vista como un conjunto de conversaciones a través de las cuales se establecen relaciones y se configura la realidad (Habermas, 1999a, 1999b; Zea, 2004).

De esta forma, el enfoque dialógico de la teoría de los *stakeholders* manifiesta que el cambio en las prácticas corporativas solo será posible mediante la participación activa de los afectados en las cuestiones que les competen y en la definición de nuevos asuntos para la rendición de cuentas, ya que hasta el momento la gobernanza corporativa se ha limitado al uso de mecanismos de información que no potencian la comunicación y que, en consecuencia, no se consideran realmente válidos para muchos *stakeholders* (Bebbington, Brown, Frame, et al., 2007).

Teniendo en cuenta que la participación mediante un enfoque dialógico permitiría a las compañías conocer de primera mano cuáles son las expectativas y necesidades materiales que deben atender, y cuáles son las responsabilidades y asuntos frente a los cuales deben rendir cuentas a distintos públicos, un gran número de instituciones y una gran parte de la literatura han considerado que una de las piedras angulares para la RSC es el denominado *stakeholder engagement*, que puede ser entendido como el involucramiento o la participación de los grupos de interés (Bebbington, 2004; Bebbington, Brown, Frame, et al., 2007; Devin and Lane, 2014; Global Reporting Initiative, 2016; IFC, 2009; Owen et al., 2001; Unerman and Bennett, 2004).

Diversos estudios han señalado la importancia de la evolución tecnológica para el *stakeholder engagement*. Unerman & Bennet (2004) argumentan que los nuevos medios de comunicación tienen un amplio potencial para fomentar la interacción y facilitar la definición democrática de las responsabilidades económicas, sociales y ambientales de las empresas. La rápida proliferación de internet hace que más usuarios se encuentren

conectados en diversas partes del mundo y que puedan expresar sus opiniones de una forma mucho más visible, fácil y rápida, lo que fomentaría el debate democrático, y facilitaría el discurso y el empoderamiento de las audiencias. Respecto al cambio de las dinámicas en las relaciones compañía-*stakeholders*, Fieseler & Fleck (2013) resaltan que los atributos característicos de la web 2.0 como la creación de redes, la cooperación virtual y la co-creación de contenidos, ha dotado a las personas de mayores posibilidades de participación de forma individual y colectiva, lo que repercute en un aumento del capital social.

En el ámbito específico de la comunicación de la RSC, Devin & Lane (2014) aseguran que es necesario usar canales de comunicación en los que se cumplan al menos tres objetivos: i) que las empresas puedan conocer, mediante la participación de sus *stakeholders*, qué acciones se consideran fundamentales para la RSC y qué comportamientos son rechazados por atentar contra la sociedad o el ambiente; ii) que los *stakeholders* sean informados sobre las políticas, prácticas y compromisos de la empresa con la RSC, lo que también implica que los *stakeholders* puedan acceder a información que involucre comportamiento socialmente irresponsable y; iii) que tanto los *stakeholders* como las compañías puedan expresar sus inquietudes, necesidades o expectativas de forma directa.

1.4.3. Teoría de la Legitimidad

El cuestionamiento social hacia las corporaciones ha incrementado en los últimos años como respuesta a la crisis civilizatoria que se manifiesta en tres grandes dimensiones: una mayor degradación ambiental, fruto del uso indiscriminado de recursos naturales y de la contaminación generada por las grandes industrias y la dinámica de consumo; una brecha social que denota altos niveles de pobreza y desigualdad mundial; y las repetidas crisis financieras que provocan recesión y desempleo y que desestabilizan el sistema económico (Naredo, 2010; Tinker and Neimark, 1987). El mayor escrutinio social hacia la corporación le obliga a mostrarse como un sujeto capaz de cumplir con las normas y expectativas sociales como una manera

de asegurar su supervivencia y/o de evitar posibles conflictos y sanciones. Ese proceso en el cual las compañías tratan establecer congruencia entre los valores sociales de su entorno y sus acciones se constituye en una búsqueda de legitimidad organizacional (Dowling and Pfeffer, 1975).

La legitimidad ha sido ampliamente tratada en la literatura organizacional y sobre RSC, especialmente desde un punto de vista sociológico. Los estudios de Weber (1964) y Parsons (1960) permitieron comprender las relaciones sociales y las convenciones establecidas como un orden legítimo, a la vez que ampliaron la mirada hacia las organizaciones como sistemas abiertos que se ven afectados por aparatos cognitivos y normativos que constriñen, empoderan y construyen a los sujetos y que los exponen a una continua interdependencia (Suchman, 1995). Para Parsons (1982), la sociedad se constituye en un sistema estructurado de las organizaciones. Por ello, las organizaciones se ven abocadas a justificar su existencia frente al sistema social del cual hacen parte. Esto quiere decir que deben cumplir con los roles definidos para contribuir al funcionamiento social.

La teoría sociológica neoinstitucional, retoma los argumentos de Berger & Luckman (1966) sobre la construcción social de la realidad para desarrollar una teoría de la legitimidad organizacional (Johnson, 2004). Meyer & Rowan (1977); Scott & Meyer (1994) y DiMaggio & Powell (1999a) han sido los principales referentes de este enfoque que plantea que muchas prácticas organizacionales son desarrolladas como formas de adaptación que permiten hacer frente a la institucionalización de conceptos en la realidad social, más que como estructuras racionales dirigidas hacia la eficiencia económica. En este contexto, Meyer & Rowan (1977) sugieren que, la incorporación de elementos institucionalizados provee a las organizaciones de una justificación de sus actividades y las protege de ser cuestionadas. Así, por ejemplo, dado que las tecnologías son institucionalizadas rápidamente, se convierten en mitos que se vinculan a las organizaciones, al considerarse que incluirlas en las actividades organizacionales contribuye al logro de sus fines y las hace ver mucho más

modernas y estructuradas, a la vez que les otorga legitimidad ante el entorno.

Con esto, Meyer & Scott (1983) construyen una definición de legitimidad, entendida como el grado de apoyo cultural a la organización, esto es, el grado en el cual los relatos culturales establecidos proporcionan explicaciones sobre su existencia y funcionamiento. Dado que la legitimidad es una categoría otorgada, son los actores quienes la construyen y la controlan (Dowling and Pfeffer, 1975; Singh et al., 1999). Esto quiere decir que al ser socialmente construida, la legitimidad descansa en las percepciones y creencias que producen orientaciones, expectativas y comportamientos en los individuos (Jepperson, 1999). Ello, genera, a su vez, prácticas de isomorfismo entre organizaciones, puesto que para adaptarse o responder al entorno estas terminan adoptando lo que está institucionalizado (Dimaggio and Powell, 1999b; De La Luz Fernández-Alles and Valle-Cabrera, 2006).

Teniendo en cuenta que la legitimidad presenta un carácter multifacético que opera en diversos contextos en los que el rol de la audiencia social es determinante, Suchman (1995, p. 574) define la legitimidad como

La percepción generalizada o la asunción de que las acciones de una entidad son deseables, propias o apropiadas dentro del sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones.

Otra perspectiva retoma la noción de contrato social en la que se entiende que las compañías tienen un contrato social implícito con la sociedad, lo que les habilita para operar y les otorga deberes y derechos. Por ello, se espera que estas cumplan con las normas y valores sociales establecidos ya que en caso de no hacerlo, la sociedad podría sancionarlas (Carroll and Buchholtz, 1989; Donaldson and Preston, 1995; Guthrie and Parker, 1989; Melé, 2007; Patten, 1991).

Para Suchman (1995) los distintos enfoques y definiciones permiten distinguir tres tipos de legitimidad, cada uno de los cuales descansa en diferentes dinámicas. Por un lado, la legitimidad pragmática se da cuando el público apoya la organización porque sostiene intercambios con esta que le generan consecuencias favorables directas. La legitimidad moral se genera cuando los *stakeholders* realizan una evaluación normativa positiva de las acciones de la organización, basada no en el propio interés de la audiencia sino en una evaluación ética sobre lo correcto y lo justo. Finalmente, la legitimidad cognitiva implica que la audiencia apoya a la organización intrínsecamente, ya sea porque encuentra que su existencia es justificada en el contexto o porque su misma existencia se ha institucionalizado al punto de darse por sentado como algo objetivo en la realidad.

La necesidad de justificar su existencia y supervivencia en el tiempo hace que las compañías usen la divulgación voluntaria de información para comunicar que sus políticas y actividades encajan en los valores del contexto. Por ello, con la información de RSC, las compañías buscan mostrarse como buenos ciudadanos corporativos (Bebbington, Larrinaga, et al., 2008), lo que podría proporcionarles ventajas relacionadas con la construcción de una buena imagen; incrementar el consumo de sus servicios o productos (Du et al., 2007, 2011; Kim, Ha, et al., 2014); y atraer y motivar a empleados talentosos (Greening and Turban, 2000; Jenkins, 2004; Stoian and Gilman, 2017). Varios autores sugieren que las compañías usan la divulgación de información sobre RSC para gestionar las relaciones con sus *stakeholders* y para influir en sus percepciones, enfocándose en mostrar información positiva que genere confianza en sus comunidades cercanas (Deegan, 2002; Deegan et al., 2002; Du and Vieira, 2012; Neu et al., 1998).

Uno de los desafíos que enfrentan las compañías es el de comunicar a sus *stakeholders* la congruencia entre las expectativas sociales y sus actividades de RSC, en una época en la que el internet ha favorecido dramáticamente la toma de conciencia del público (Colleoni, 2013; Dawkins, 2005; Devin and

Lane, 2014). Por ello, en los últimos años, se ha reconocido que las prácticas de *stakeholder engagement* pueden constituirse en instrumentos que construyan legitimidad, porque generan relaciones a largo plazo entre las organizaciones y su público y facilitan el entendimiento mutuo entre diversos actores (Colleoni, 2013; Scherer et al., 2013; Scherer and Palazzo, 2009, 2011).

El uso de canales de comunicación en doble vía se ha visto como una estrategia para aumentar la legitimidad moral de las compañías, en el entendido de que con estos se mitiga la manipulación de las audiencias porque se les permite expresar sus argumentos en condiciones mucho más equitativas que a través de los medios de comunicación tradicionales (e.j. el informe físico). Castelló et al. (2016) han resaltado que las plataformas abiertas de comunicación, como las redes sociales, ha incrementado el poder de los debates al eliminar trabas y jerarquías en la comunicación. Además, dado que en las redes sociales los usuarios no son receptores pasivos de información sino que son participantes activos que pueden crear contenidos y compartirlos entre sus contactos, les es más fácil evaluar y poner en evidencia a las compañías que tienen comportamientos socialmente irresponsables (Dellarocas, 2003).

Por ello, autores como Lyon & Montgomery(2013) aseguran que los medios sociales como Twitter y Facebook reducen las prácticas de “lavado de cara” en las que la comunicación se usa para manipular las audiencias. Debido a que la comunicación en redes sociales se efectúa en doble vía, es más fácil que los usuarios generen campañas de contra-información que hagan contrapeso a lo divulgado por las compañías. No obstante, el aumento en el escrutinio social y la posibilidad de perder legitimidad podrían llevar a que las compañías eviten promover la interactividad de la información a través de redes sociales y podría ocasionar mayor selectividad en la divulgación (Arnaboldi, Busco, et al., 2017; Etter, 2013; Morsing et al., 2008; Morsing and Schultz, 2006).

1.4.4. Teoría de los escalones superiores o *Upper Echelons*

Durante los últimos treinta años la literatura ha profundizado en la influencia que los altos cargos tienen en la definición de estrategias y en el desempeño corporativo (Derda, 2017). Es a partir del trabajo seminal de Hambrick & Mason (1984) que empieza a investigarse cómo las características del CEO y de los otros miembros del equipo ejecutivo contribuyen a que la organización se desarrolle de determinadas formas, puesto que antes la mayoría de la investigación relacionada con las organizaciones se había centrado en buscar explicaciones basadas en factores técnicos, económicos o contextuales, aun cuando es ampliamente reconocido que los procesos de toma de decisiones cumplen roles fundamentales para la operación corporativa y que dichos procesos son responsabilidad de los altos niveles de la organización (Mintzberg et al., 1976).

Una de las limitaciones que la investigación en este campo ha tenido es la falta de un enfoque holístico y multidisciplinario que relacione aspectos de la psicología, la administración y la economía, dado que el análisis de las organizaciones necesita miradas complejas sobre su funcionamiento (Etkin, 2005; García, 2011).

Desde esta perspectiva, se entiende que existen factores internos y externos a la organización que actúan como antecedentes de las decisiones que toma el equipo ejecutivo. Asimismo, existen características cognitivas y de personalidad propias de los individuos que delinear su forma de pensar y sus acciones (Hambrick and Mason, 1984; Hiebl, 2014). Para Hambrick & Mason (1984) la organización es el reflejo de los valores, creencias, actitudes y comportamientos de quienes las lideran.

La tesis central del trabajo de Hambrick & Mason (1984) descansa sobre tres principios: i) Las decisiones estratégicas que se toman en las compañías son un reflejo de las bases cognitivas de los altos cargos; ii) Las bases cognitivas y los valores de los altos cargos ejecutivos son producto de sus

características observables, lo que en consecuencia implica; iii) que las actividades y resultados organizacionales sean asociados con dichas características (Carpenter et al., 2004). El planteamiento de estos autores sobre el equipo ejecutivo, tiene su asidero en el trabajo de Cyert & March (1963) en el que se presenta a las empresas como conjuntos de sub-coaliciones entre las que destacan los gerentes por tener el poder de decisión; por ser quienes tienen un papel más activo en la asignación de recursos y por establecer un puente entre la organización y su entorno. Bajo esta premisa se entiende que existe un entorno complejo de incertidumbre informacional que hace que no todo se pueda calcular, pero sí interpretar. Por ello, el sesgo propio de quienes deben tomar decisiones en la organización se ve trasladado a través de sus procesos cognitivos a las actividades que desarrolla la organización.

Muchos de los primeros trabajos realizados con este enfoque se centraron en analizar la composición del *Top Management Team* (TMT) (Bantel and Jackson, 1989; Eisenhardt and Schoonhoven, 1990; Hambrick, 2007). Algunos estudios posteriores se han centrado particularmente en estudiar el rol del CEO en la determinación de estrategias (Carpenter et al., 2004; Carpenter and Sanders, 2002; Kang, 2017; Zhu et al., 2014). De acuerdo con Carpenter et al. (2004) y con Derda (2017) las primeras investigaciones sobre *upper echelons* se centraron en ofrecer resultados empíricos entre la influencia de las características demográficas del CEO o del TMT -como la edad, el género, la experiencia funcional, entre otras- consideradas subrogados de las características cognitivas o de sus influencias sociales, y el desempeño de la firma.

Estas características cognitivas se refieren a las estructuras de los individuos -rasgos estables y patrones de comportamiento- en lo que respecta a las creencias sobre el ambiente y estado de la organización y sobre la estrategia, en las que intervienen procesos cognitivos como el razonamiento, la clasificación, la comparación y la toma de decisiones (Buyl et al., 2011; Dermer, 1973; Narayanan et al., 2011). Este tipo de características se

relaciona, por tanto, con la forma de pensar de los individuos, particularmente en el procesamiento de la información. En cuanto a las influencias sociales, se entiende que el comportamiento de los agentes es una función de las relaciones establecidas con otras personas y con el ambiente en el que se desenvuelven (Liden and Antonakis, 2008). Entre estas características puede incluirse la nacionalidad del CEO, su experiencia previa, su origen (*insider vs outsider*), su formación y estudios y las redes de las que hace parte, entre otras (Bromiley and Rau, 2016).

Los trabajos subsiguientes han permitido que esta teoría evolucione sustancialmente, refinando sus planteamientos. Se ha comprendido que otras cuestiones relativas a la personalidad y psicología del CEO cuentan en la toma de decisiones (Buyl et al., 2011). Los rasgos de la personalidad que más han recibido interés en la literatura relacionada con la estrategia, la divulgación y la RSC han sido principalmente el narcisismo (Buffardi and Campbell, 2008; Chatterjee and Hambrick, 2007; Kashmiri et al., 2017; Marquez-Illescas et al., 2018; Panek et al., 2013; Peterson et al., 2012; Petrenko et al., 2016), el exceso de confianza (Billett and Qian, 2008; Galasso and Simcoe, 2011; McCarthy et al., 2017), la arrogancia (Arena et al., 2017; Cormier et al., 2016; Park and Yoo, 2017; Tang et al., 2015, 2018), el carisma (Fanelli and Misangyi, 2006; Vlachos et al., 2013; Waldman et al., 2006) y la humildad (Morris et al., 2005; Zhang et al., 2017).

Así una serie de trabajos ha empezado a evaluar cómo este tipo de rasgos afecta a la estrategia y a los resultados de la organización. Debido a la dificultad para medirlos, las primeras investigaciones en el ámbito de las ciencias económicas usaron principalmente encuestas o entrevistas basadas en cuestionarios psicológicos, como el Inventario de la Personalidad Narcisista (NPI, por sus siglas en inglés) de Raskin & Hall (1979, 1981), el inventario de personalidad de Bernreuter (1933) o el Indicador de Tipos Psicológicos de Myers-Briggs (1962) (MBTI, por sus siglas en inglés), mientras que las investigaciones recientes han usado medidas discretas

basadas en datos de archivo para evitar el sesgo de respuesta de los CEOs que saben que están siendo examinados. Chatterjee & Hambrick (2007) fueron pioneros en introducir este tipo de medición para evaluar el narcisismo del CEO, basándose en la teoría psicológica de Emmons (1987) y usando datos públicos que se consideran objetivos y que otorgan mayor validez a las mediciones.

1.4.5. La web 2.0 y las redes sociales

La comunicación es un componente imprescindible en las relaciones sociales porque a través de ella se construyen y comparten significados. Dependiendo de los procesos que le subyacen, la comunicación puede ser interpersonal –con bucles de retroalimentación entre emisor y receptor-; o de masas, orientada a la sociedad en general (Castells, 2009). Esos tipos de comunicación coexisten pero también han llegado a integrarse como consecuencia de la evolución tecnológica que ha digitalizado la comunicación y ha aumentado la capacidad de transmisión de la información, modificando los comportamientos y las dimensiones culturales de la interacción social (Castells, 2009; Chouliaraki and Morsing, 2010).

De acuerdo con Bucy & Newhagen (2004), a diferencia de otros medios, internet ha generado impactos cognitivos y sociales en sus usuarios porque les provee de contenido verbal –a través de texto escrito o hablado-, y no verbal –visual-, convirtiéndose en un vehículo efectivo para la transmisión de flujos no lineales de información en los que diversos nodos se interconectan para permitir la creación y distribución de contenido en red. Esto permitió posteriormente la emergencia de la web 2.0 que ha sido catalogada como una innovación social mediante la cual los procesos de comunicación, los significados colectivos y forma de percibir la realidad se trasladaron a nuevos artefactos tecnológicos mucho más amigables a los usuarios (Fuchs et al., 2010).

No existe una definición generalmente aceptada sobre la web 2.0. Sin embargo, O'Reilly (2009) la ha definido como la segunda fase de desarrollo de la web, mucho más dinámica, sensible a la acción del usuario e interactiva, mientras que Fuchs et al. (2010) la definen como un sistema tecno-social en el que los humanos interactúan en redes de base tecnológica.

En términos generales, podría decirse que las características principales de la web 2.0 son la usabilidad, la descentralización y la promoción de la participación del usuario, transformándolo en un generador activo de contenido que lo habilita como interlocutor –lo que facilita la colaboración y la comunicación en doble vía- (Baue and Murningham, 2011; Fuchs et al., 2010; Tredinnick, 2006). Como una idea subyacente al desarrollo de la web 2.0 se encuentra la noción de la *web* como una plataforma, en la que los usuarios pueden desarrollar tareas y ejecutar distintas aplicaciones, usando el buscador o *browser* como un nodo central que hace que se dependa cada vez menos del software PC (Anderson, 2012; O'Reilly, 2009). En este contexto, diversos tipos de software y diversas aplicaciones *online* han sido vinculados a la web 2.0. Como ejemplos más representativos se encuentran los blogs, los wikis, las redes sociales y la tecnología RSS.

Los blogs son las primeras aplicaciones desarrolladas como parte de la web 2.0 y consisten en formas simplificadas de publicación en línea, sin necesidad de una gran cantidad de protocolos de programación y sin necesidad de conocimiento profesional en el campo (OECD, 2007; Tredinnick, 2006). Estas aplicaciones que constituyen lo que se ha denominado la blogósfera (*the blogosphere* en inglés), son no lineales, es decir que son discontinuas en el tiempo y en el espacio puesto que pueden actualizarse en cualquier momento y su información no es netamente histórica (Han, 2010), y han servido de base para la plataforma de *microblogging* más famosa del mundo: Twitter.

Los wikis, por otro lado, son sitios web colaborativos que permiten a sus usuarios añadir, remover o modificar contenido con base en texto de forma colectiva (Dearstyne, 2007), o que permiten a sus usuarios cargar y editar

determinado tipo de documentos en forma cooperativa (OECD, 2007). Wikipedia es en la actualidad la aplicación en este tipo más extendida en el mundo, incluyendo a la fecha más de 5.500.000 artículos, con un promedio de 548 artículos incluidos por día, convirtiéndose en la enciclopedia *online* más consultada (Wikimedia.org, 2018). De acuerdo con Arazy et al. (2011) la efectividad de esta plataforma reside en que se retroalimenta de colaboradores con diversidad cognitiva, demográfica y profesional.

De otra parte, las redes sociales son vistas como espacios de expansión de la esfera pública en los que es posible concurrir para discutir temas de interés (Macnamara and Zerfass, 2012). A diferencia de otros medios de comunicación, las redes sociales permiten que sus usuarios se conecten con muchas personas u organizaciones en cualquier lugar del mundo a través de la creación de perfiles en la *web*, publiquen y difundan información en múltiples formatos, y envíen mensajes públicos y privados a sus contactos (OECD, 2007; Varnali and Toker, 2015), lo que hace que la interacción y el diálogo entre usuarios sea el principal objetivo de estos sitios (Ros-Diego et al., 2012).

Millham & Atkin (2018) señalan que la popularidad de las redes sociales obedece al deseo innato de los individuos de comunicarse con otros a través del discurso y la divulgación que fortalecen las relaciones humanas. En la misma línea, Kaplan & Haenlein (2010) sugieren que, ante la necesidad de corresponder con la identidad social, existe una divulgación selectiva de información en redes sociales, que contribuye a la formación de imaginarios y que influye en las acciones y comportamientos de la red. Frente a esto, Castells (2009) manifiesta que estos nuevos medios de comunicación tienen paradojas que deben analizarse cuidadosamente. Aunque la existencia de las redes sociales ha impulsado la exposición pública y la consiguiente pérdida de privacidad, también ha facilitado la movilización ciudadana y la participación conjunta en la defensa de sus intereses.

Facebook, la red social más famosa a nivel mundial, fue fundada en 2004 como un proyecto de estudiantes universitarios de Harvard y se expandió

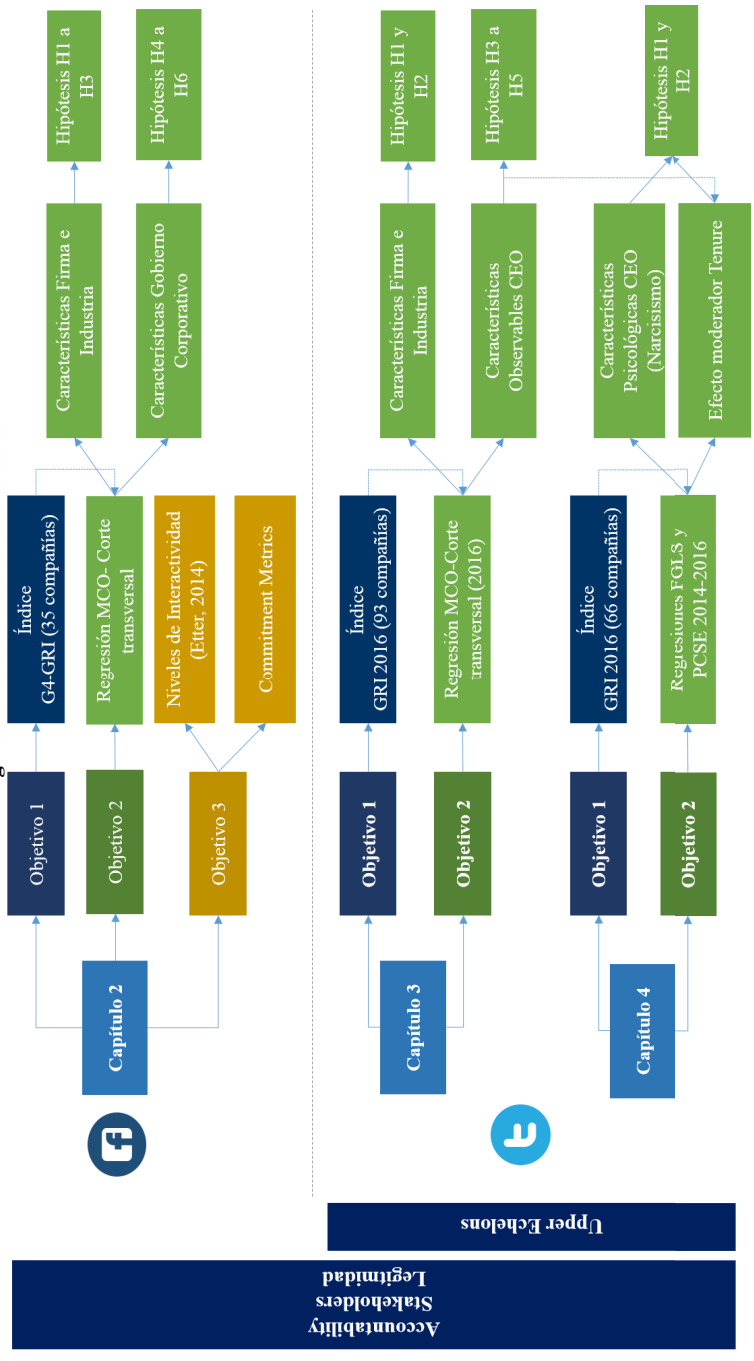
rápidamente al punto de tener más de 2000 millones usuarios activos al mes (Facebook, 2018). Fue creada como una herramienta para que los estudiantes se mantuvieran en contacto al terminar sus estudios y ha evolucionado al punto de ser usada por compañías, universidades y gobiernos. Su interfaz se presenta a través de perfiles y páginas en los que los usuarios ven y publican *posts* sobre noticias, estados y actualizaciones y pueden compartirlas, reaccionar a ellas a través de diversos botones o comentarlas (BBC, 2012).

Por otro lado, Twitter es una red social y plataforma de *microblogging*, en la que los usuarios se comunican a través de mensajes cortos, denominados *tweets*, con una restricción de 280 caracteres, pero que combinan textos con recursos audiovisuales o con enlaces a otros sitios web que amplían la información. Así, los usuarios pueden tener una mirada global de la información y centrarse en aquello que les interesa profundizar. Twitter también permite reaccionar a las publicaciones que más gustan a los usuarios y compartir información a través de la opción *retweet*, a la vez que permite comentar los mensajes y generar tendencias en temas de conversación a través de las etiquetas o *hashtags* (Gil, 2018).

1.5. Estructura de la Tesis por Capítulos

Esta tesis está compuesta por 5 capítulos. El presente capítulo presenta la introducción del tema, la motivación del estudio y el contexto en el cual se desarrolla. También se presentan de forma integrada las teorías que constituyen el marco referencial de los capítulos siguientes y se articulan los objetivos y el diseño de la investigación. Los capítulos 2, 3 y 4 presentan los estudios empíricos de la tesis en los cuales se desarrollan los objetivos planteados, mientras que el capítulo 5 de la tesis sintetiza las conclusiones y reflexiones del estudio. La figura 3 esquematiza la estructura de la tesis.

Figura 3. Estructura de la tesis doctoral



A continuación se resumen los capítulos que desarrollan la comunicación corporativa de la RSC en redes sociales en países de la Alianza Pacífico.

1.5.1. Capítulo 2: CSR Communication through Facebook in Latin America: Disclosure, Interactivity and Legitimacy

Este capítulo presenta un análisis de tres aspectos relacionados con la comunicación de la RSC a través de Facebook en compañías pertenecientes al índice MILATRC16, que replica el índice S&P Pacific Alliance Select. Tales aspectos son: los niveles de divulgación de la información, los niveles de interactividad que promueven las compañías de la muestra y la legitimidad que alcanzan los mensajes en esta red social.

Los trabajos previos de Men & Tsai (2012), Etter (2013, 2014), Saxton & Waters (2014), Abitbol & Lee (2017), Bellucci & Manneti (2017) y Cho et al. (2017) realizaron análisis de contenido de los mensajes en Facebook de grandes compañías -como las incluidas en *best corporate citizens* de la revista *Corporate Responsibility Magazine* o en *Fortune*- o de las ONGs más grandes de Estados Unidos, para identificar los temas de RSC más divulgados, así como el nivel de interactividad de los mensajes. Sus resultados muestran que más del 14% de la totalidad de los mensajes publicados en Facebook por estas organizaciones está enfocado en temas de RSC y que estas, en su mayoría, no fomentan la interacción con los *stakeholders*.

Teniendo en cuenta lo anterior, el capítulo contiene una revisión basada en los desarrollos teóricos relacionados con la legitimidad y el gobierno corporativo, base para el planteamiento y desarrollo de las hipótesis, las cuales se relacionan con el nivel de divulgación de RSC en Facebook. Además de ello, se presenta un análisis de la interactividad, con base en las categorizaciones propuestas por Morsing & Schultz (2006) y Etter (2014), principalmente, y de la legitimidad de los mensajes con base en las métricas de Bonsón & Ratkai (2013). Los resultados de este estudio permiten

observar que las empresas de la Alianza del Pacífico tienen un nivel bajo de divulgación de RSC en Facebook, y que en relación con la interactividad de los mensajes, su comportamiento es similar al de empresas de otros contextos, pese a que el público comenta y recibe positivamente el contenido relacionado con estas temáticas.

Este estudio tiene varias contribuciones académicas y prácticas. Primero, este trabajo es pionero en construir un índice de divulgación de la información de RSC en redes sociales con base en categorías objetivas extraídas de los estándares de mayor aceptación mundial, lo que entrega un panorama general del nivel de divulgación de RSC en la región y permite realizar comparaciones entre sectores y países o con otros estudios. En segundo lugar, entrega evidencia sobre los factores explicativos del nivel de divulgación en la región, tomando como base las características corporativas y de gobierno corporativo, siendo el primer trabajo en realizar dicho aporte. En tercer lugar, este trabajo realiza un análisis de la legitimidad de los mensajes que permite comprender la aceptación y apoyo emocional del público hacia la información de RSC.

1.5.2. Capítulo 3: Exploring Twitter for CSR Disclosure: Influence of CEO and Firm Characteristics in Latin American Companies

Este capítulo realiza un estudio empírico en el que se analiza la influencia de características internas en la divulgación de RSC en Twitter en un grupo de 93 compañías del ranking MERCO de RSC en países de la Alianza Pacífico para el año 2016. El capítulo contiene una revisión sintetizada sobre la teoría de la legitimidad y sobre la teoría de los escalones superiores que aporta luces sobre la influencia de las características del CEO en el nivel de divulgación.

Estudios anteriores como los de Lyon & Montgomery (2013), Etter (2014), Araujo & Kollat (2018) y Chae & Park (2018), analizaron las categorías

más divulgadas en Twitter, encontrando que los temas más populares sobre RSC fueron los relacionados con la estrategia de las compañías, la filantropía y el cambio climático. Por otro lado, Manner (2010) analizó la influencia de las características observables como la experiencia profesional y el género, en las prácticas socialmente responsables de las compañías, encontrando una asociación positiva y significativa; mientras que Weng & Lin (2014), analizaron la influencia del *tenure* en el cambio estratégico encontrando que los CEOs nuevos tienden a adoptar más estrategias innovadoras en la gestión que aquellos con mayor tenencia del cargo.

Con base en lo anterior, se propusieron y desarrollaron cinco hipótesis. Como características de la firma se analizó el tamaño y la pertenencia a una industria considerada ambientalmente sensible. Con base en las características del CEO, nos enfocamos en analizar las características observables: la edad, el tiempo de pertenencia en el cargo –*tenure*– y el género. El estudio encuentra que el *tenure* afecta negativamente el nivel de divulgación de RSC en twitter, mientras que ratifica que la pertenencia a una industria ambientalmente sensible influye de manera positiva en este. Este estudio permite ampliar la perspectiva sobre distintas variables que afectan la divulgación de RSC en redes sociales y aporta por primera vez evidencia específica sobre la influencia de las características observables del CEO en la divulgación de RSC a través de nuevos medios de comunicación que favorecen el *stakeholder engagement*.

1.5.3. Capítulo 4: Social media as a window: CEO narcissism and CSR disclosure on Twitter

En este capítulo se desarrolla el análisis del impacto de las características psicológicas del CEO sobre el nivel de divulgación de RSC en redes sociales en 66 empresas incluidas en el ranking Merco de RSC y Gobierno Corporativo de la Alianza del Pacífico. Para el efecto, específicamente se analizó el narcisismo del CEO por ser una característica psicológica que implica la necesidad de exposición ante audiencias amplias. Así, en este

capítulo se expone una revisión teórica que se construye sobre una base multidisciplinaria en la que se abordan estudios que han investigado la influencia del narcisismo en la estrategia, en la adopción del cambio tecnológico en las organizaciones, en la divulgación voluntaria de información, en el desempeño corporativo y en la RSC, como los de Chatterjee & Hambrick (2007), Zhu & Chen (2015), Petrenko et al. (2016), Arena et al. (2017), Márquez-Illescas et al. (2018), y Tang et al. (2018). Estos trabajos previos muestran que el narcisismo es un rasgo de la personalidad que puede influir positivamente en las prácticas de RSC y en la adopción de nuevas tecnologías.

Adicionalmente, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el capítulo 3, en los que se evidencia que el *tenure* del CEO influye negativamente en la divulgación de RSC, este capítulo analiza si dicha variable actúa como un moderador de tipo reductor, de la relación entre el narcisismo y el nivel de divulgación de RSC en Twitter. Los resultados de este capítulo contribuyen a la literatura en RSC y al análisis de la divulgación voluntaria al entregar evidencia que demuestra que el narcisismo del CEO está asociado a un mayor nivel de divulgación en Twitter, como un medio que amplifica su audiencia y le garantiza mayor exposición.

1.6. Diseño Metodológico de la Tesis

Para conseguir los objetivos de la tesis, hemos adoptado un enfoque mixto de investigación en el que combinamos métodos de tipo descriptivo-cualitativo, con métodos cuantitativos de investigación documental o *archival research* (Smith, 2003). Los trabajos anteriores en el campo de la divulgación de la RSC en redes sociales han realizado aportaciones significativas para el diagnóstico y la comprensión del estado de la cuestión en países desarrollados. Estos primeros trabajos han entregado información y descripciones sobre el uso de las redes sociales para divulgar algunas categorías como ambiente, empleo, comunidad, a la vez que han empezado

a analizar el potencial dialógico de estos medios de comunicación, a través de la categorización de la información.

En los estudios que componen esta tesis, usamos el análisis de textos académicos y de información estadística que nos permitió comprender la evolución de la web 2.0 como punto de partida para el surgimiento de las redes sociales, su uso en distintas regiones y sus potencialidades para la comunicación de la RSC. Asimismo, realizamos análisis sobre documentos técnicos del acuerdo de la Alianza del Pacífico, del Mercado Integrado Latinoamericano y de la Comisión Económica para América Latina.

Como método de investigación transversal, en todos los capítulos empíricos usamos el análisis de contenido de la información publicada por compañías de la Alianza del Pacífico en Facebook y Twitter para identificar y categorizar la divulgación de distintas dimensiones de la RSC. Para tal fin, usamos como criterio de selección, identificación y categorización los estándares del GRI que gozan de reconocimiento y aceptación internacional, considerándose un referente fiable y objetivo para el reporte de información no financiera en materia de RSC (Global Reporting Initiative, 2018b).

El análisis de contenido se realizó siguiendo a Bardin (1996) y a Krippendorff (2012). Desde el punto de vista de Bardin (1996), el análisis de contenido debe seguir un proceso riguroso en el que se cumplen al menos las siguientes tres etapas: i) el preanálisis o la fase de organización en la que se planea el análisis a través de la realización de un programa. En esta fase se plantea el objetivo del análisis, se realiza la selección de los objetos de análisis y se definen los criterios a aplicar, que según Krippendorff (2012) constituyen la mejor forma de hacer explícitas las fuentes de inferencia del análisis. En nuestro caso, en esta fase se establecieron las dimensiones o categorías con base en los estándares del GRI. Para el caso del segundo capítulo nos basamos en los estándares G4, mientras que para los capítulos 3 y 4 usamos como criterio los estándares del GRI 2016; ii) la explotación

del material, que consiste en la aplicación del programa. En esta fase se realizó la clasificación de las diferentes unidades de análisis (Krippendorff, 2012) a través de la lectura de cada uno de los mensajes publicados en las redes sociales en los periodos definidos como ventanas de recolección de información.

Teniendo en cuenta que las redes sociales permiten la generación de contenido en múltiples formatos, nuestro análisis involucró la lectura de textos y la visualización e interpretación de imagen y video, así como el seguimiento de los vínculos que llevaban a páginas web externas. En esta fase elegimos aleatoriamente una muestra de mensajes que fueron discutidos con dos investigadores para subsanar posibles discrepancias; iii) como última fase se realizó el tratamiento y la interpretación de la información que involucró la construcción de índices y el análisis de los resultados.

En todos los casos construimos índices sintéticos de divulgación en los que a través de una lista de categorías sobre RSC que deberían ser divulgadas por las compañías se calcularon puntajes para cada compañía. Los índices han sido ampliamente usados en la literatura contable como subrogados que miden los niveles de divulgación, sobre todo en aspectos no regulados (Ahmed and Courtis, 1999; Bravo-Urquiza et al., 2009, 2010; Marston and Shrives, 1991). Para el primer capítulo construimos un índice sintético compuesto por dos subíndices, el primero de los cuales mide el nivel de divulgación identificando los ítems considerados como de divulgación general, que según la guía G4 del GRI proporcionan una descripción general de la organización, de su perfil y su enfoque de sostenibilidad que permiten a los *stakeholders* tener una idea de la organización y sus impactos económicos, ambientales y sociales (GRI, 2014). El segundo sub-índice media aquellas dimensiones específicas que recogen las dimensiones económica, social y ambiental de la RSC.

En el segundo y tercer capítulo construimos índices sintéticos ampliados, con base en los estándares GRI 2016 que continúan la línea conceptual y

operativa de la guía G4 pero que descansan en una estructura modular y que explican de una forma mucho más clara y detallada los conceptos clave de cada categoría. Teniendo en cuenta lo anterior, estos dos índices se componen de 6 subíndices, a saber: subíndice de divulgación general, subíndice económico, subíndice ambiental, subíndice laboral, subíndice social y subíndice de producto. En total este índice se compone de 39 categorías distribuidas entre los seis subíndices.

En cuanto a la fase explicativa, en el capítulo 2 desarrollamos un análisis descriptivo de los índices y empleamos una regresión por Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) con datos de corte transversal para realizar contraste de hipótesis que explicaran el nivel de divulgación. En este capítulo también aplicamos el test no paramétrico Kruskal-Wallis para detectar diferencias en los niveles de legitimidad entre los dos subíndices; y realizamos un análisis de contenido cualitativo para determinar los niveles de interactividad de los mensajes. La tabla 1 sintetiza las fuentes para la obtención de datos para el trabajo empírico del capítulo 2.

Tabla 1. Fuentes de obtención de datos del capítulo 2

Variable/ Información	Datos usados	Fuente	Tipo de Recolección
Empresas más grandes del MILA	Constituyentes del índice MILATRC16	Actinver	Recolección Manual a partir del aviso de oferta de títulos
Índice de divulgación de RSC en Facebook	Índice sintético	Posts de Facebook	Recolección Manual
Tamaño	Total activos en el año de divulgación	Orbis Database	Obtenido de la base de datos, contrastado con los informes anuales

Variable/ Información	Datos usados	Fuente	Tipo de Recolección
Endeudamiento	Total activos/Total pasivos en el año de divulgación	Orbis Database	Obtenido de la base de datos, contrastado con los informes anuales
Industria Sensible	Sector de negocio de acuerdo con la clasificación en el Standard Industrial Classification (SIC)	Orbis Database	Obtenido de la base de datos
Miembros de la Junta	Número de miembros del consejo de administración	Informes anuales	Recolección Manual
Presencia Femenina	Número de mujeres del consejo de administración	Informes anuales	Recolección Manual
Independencia de la Junta	Número de miembros independientes del consejo de administración	Informes anuales	Recolección Manual
Comité de RSC	Información sobre la existencia o no de un comité de RSC en la junta	Informes anuales	Recolección Manual
Dualidad del CEO	Información sobre si el CEO también es director del consejo de administración	Informes anuales	Recolección Manual

En el capítulo 3, usamos un análisis descriptivo de los índices y desarrollamos una regresión por MCO con datos de corte transversal, para realizar el contraste de hipótesis que explicara el nivel de divulgación de

RSC en Twitter. Las fuentes y tipos de recolección de información para el estudio del capítulo 3 se presentan en la tabla 2.

Tabla 2. Fuentes de obtención de datos del capítulo 3

Variable/ Información	Datos usados	Fuente	Tipo de Recolección
Empresas pertenecientes al ranking de RSC y Gobierno Corporativo	Constituyentes del Ranking 2016	MERCO Chile, Colombia, México y Perú	Recolección Manual
Índice de divulgación	Índice sintético	Mensajes publicados en Twitter	Recolección Manual
Tamaño	Total activos en el año de divulgación	Orbis Database	Obtenido de la base de datos, contrastado con informes anuales
Industria Sensible	Sector de negocio de acuerdo con la clasificación en el Standard Industrial Classification (SIC)	Orbis Database	Obtenido de la base de datos
Género del CEO	Género del CEO	Informes anuales/ Linkedin	Recolección Manual
Edad	Edad del CEO	Informes anuales/ Linkedin/ Información de internet	Recolección Manual

Variable/ Información	Datos usados	Fuente	Tipo de Recolección
Permanencia en el cargo	Número de años como CEO	Informes anuales/ Linkedin/ Información de internet	Recolección Manual
Comité de RSC	Información sobre la existencia o no de un comité de RSC en la junta	Informes anuales	Recolección Manual
Nivel de Adherencia del informe	Nivel de adherencia reportado por cada compañía	Base de datos de reportes del GRI.	Obtenido de la base de datos

En el capítulo 4 desarrollamos dos estimaciones con datos de panel durante el periodo comprendido entre los años 2014 a 2016. Teniendo en cuenta la naturaleza invariante de muchas de las variables del estudio, como el narcisismo del CEO –nuestra variable de interés-, el género del CEO, y la sensibilidad de la industria, decidimos efectuar la estimación a través de Mínimos Cuadrados Generalizados Factibles (FGLS por sus siglas en inglés) y para mayor robustez, a través de los Errores Estándar Corregidos para datos de Panel (PCSE por sus siglas en inglés). Debido a que el estudio efectuado en el capítulo 3 arrojó como resultado que el tiempo de permanencia del CEO en su cargo influye negativamente en el nivel de divulgación de RSC en Twitter, decidimos contrastar su efecto moderador en la relación entre narcisismo del CEO y nivel de divulgación, por lo que este capítulo cuenta con un modelo básico en el que evaluamos la influencia del narcisismo y del *tenure* de manera independiente, y con un modelo en el que incluimos la interacción de ambas variables. La tabla 3 sintetiza las variables sus fuentes de recolección de la información para el trabajo empírico del capítulo 4.

Tabla 3. Fuentes de obtención de datos del capítulo 4

Variable		Información	Fuente	Tipo de Recolección
Narcisismo del CEO	CEO_Photo	Foto del CEO	Informes anuales	Obtenido de la base de datos, contrastado con los informes anuales
	CEO_Exposure	Exposición del CEO en medios	Factiva Database	Obtenido de la base de datos
	CEO_Words	Palabras en la carta del CEO	Informes anuales	Recolección Manual
	CEO_Self	Uso de términos personalistas	Informes anuales	Recolección Manual
	CEO_Awards	Premios y reconocimientos durante la gestión del CEO	Informes anuales	Recolección Manual
Tenure	Tiempo de permanencia del CEO en su cargo	Informes anuales/ Linkedin/ Información de internet	Recolección Manual	
Género	1 si es hombre o 0 si es mujer	Informes anuales/ Linkedin/ Información de internet	Recolección Manual	

Variable	Información	Fuente	Tipo de Recolección
Dualidad del CEO	Información sobre si el CEO también es director del consejo de administración	Informes anuales	Recolección Manual
Tamaño	Total activos en el año de divulgación	Orbis Database	Obtenido de la base de datos, contrastado con los informes anuales
Industria Sensible	Sector de negocio de acuerdo con la clasificación en el Standard Industrial Classification (SIC)	Orbis Database	Obtenido de la base de datos
Bolsa	Si la empresa cotiza o no en bolsa de valores	Orbis Database	Obtenido de la base de datos

El resto de la tesis aborda los estudios empíricos y presenta las conclusiones de la investigación, así como una reflexión personal en relación con la comunicación de la RSC a través de nuevas tecnologías.

**Capítulo 2 | CSR COMMUNICATION THROUGH
FACEBOOK IN THE LATIN AMERICAN INTEGRATED
MARKET (MILA): DISCLOSURE, INTERACTIVITY
AND LEGITIMACY**

2. CSR Communication through Facebook in the Latin American Integrated Market (MILA): Disclosure, Interactivity and Legitimacy

2.1. Introduction

Social media usage has increased exponentially in recent years, providing immediate access to information from any computer or handheld device (Warner-Söderholm et al., 2018), changing relations between people and mobilize citizens and consumers, demanding greater corporate transparency (Lyon and Montgomery, 2013). The Web 2.0 is one means companies may employ to recover lost confidence, due to corporate scandals, like Odebrecht in Latin America. Social Network Sites (SNS) are of great importance in CSR communication due to their capability to increase transparency since more users can disseminate, discuss information, and to give ongoing feedback to the companies about their social and environmental practices (Coombs and Holladay, 2013). This important role of SNS for corporate transparency has been recognized internationally by organizations such as the OECD (2007) and the SEC (2008, 2013).

CSR communication is considered a strategic issue because companies can use it to create and maintain relationships with stakeholders and to influence perceptions among society (Parker, 2007). However, despite the diversity of media available for this purpose (blogs, Twitter, Facebook, YouTube), most studies have focused on one-way communication tools, such as CSR

reporting or corporate websites (Branco and Rodrigues, 2008; Cortado and Chalmeta, 2016; Parker et al., 2015). In contrast, very few studies have considered how SNS impact the ways in which companies relate with their stakeholders.

Latin America has the most intensive use of social networks in the world – in 2013, about 78.4% of internet users participated in SNS– (ECLAC, 2016). The region is currently experiencing an *internet revolution* following the major digital reforms carried out by governments and other actors in countries like Chile, Colombia and Mexico (OECD, 2016). Additionally, this region has a percentage of internet penetration of 67%, which is above the world average of 54.4% (Internet World Stats, 2018). The most popular SNS is Facebook, which by March 2018 had acquired over 2,200 million monthly active users (Facebook, 2018). Facebook has remained its popularity despite recent criticisms on the use of private data during the last election campaign in the United States (Oremus, 2018).

At the corporate level, the Burson-Marsteller survey (2013) showed that the largest companies in this region are active agents on the internet. In 2012, at least 65% of Latin American large companies were active in SNS, with Facebook and Twitter being their favourite choices. A study by the Inter-American Development Bank revealed that almost 80% of the companies believed they had improved their interaction with customers and suppliers by means of internet communication (Suominen, 2017).

The aim of this paper is to study the disclosure, interactivity and legitimacy of CSR information presented via Facebook by MILA companies, and to identify some determinants of the level of disclosure. In the field of CSR, previous works have provided significant insights into the disclosure of information through reports or corporate websites. However, to our knowledge, research about disclosure of CSR information through SNS remains limited. Few works have analysed the CSR categories disclosed, or of the level of disclosure in Facebook, despite the popularity this SNS represents as a communication tool between corporations and people. In

addition, there is insufficient understanding about the levels of legitimacy that this kind of communication generates among stakeholders. Moreover, few studies have been conducted on this subject in Latin American companies. Accordingly, this paper seeks to fill this gap in the literature and to shed light on the use of SNS as platforms for CSR communication and stakeholder engagement.

This paper presents a synthetic disclosure index that extends beyond the scope of CSR posts disclosed on SNS. This index was developed using an objective setting of categories extracted from the GRI guidelines. In addition, the study explores relationships between the level of disclosure and the characteristics of the firm and its Board in any year between 2014 and 2016. Regarding CSR communication, this study provides an overview of the interactivity and legitimacy provided by CSR posts, following an approach that goes beyond the focus of previous studies centred only on interactivity as a proxy for dialogue (Bellucci and Manetti, 2017; Etter, 2013, 2014; Manetti and Bellucci, 2016).

From a practical standpoint, this paper helps companies to understand and use SNS to improve their stakeholder engagement, and to use Facebook as a two-way communication tool for receiving useful feedback about their CSR practices. Furthermore, companies could compare their practices in terms of CSR disclosure with other companies and industries. On the theoretical level, this paper answers the call made by Merkl-Davies & Brennan (2017) for new media to be studied as a support resource for accounting and accountability. This work also contributes to literature on CSR and corporate governance from the stakeholder perspective. The findings of this research are convergent with previous studies in literature. In the case of large companies listed in Latin America, the use of SNS still does not increase interactivity and dialogue with stakeholders, generating new research agendas for promoting the achievement of real engagement in CSR matters.

In the following sections, we summarise the context in which the study was designed and carried out. Then, we propose certain hypotheses related to the characteristics of the firm and its board. Research design and method are then described and the regression model explained, after which we present the results obtained. Finally, the main conclusions drawn are summarised.

2.2. Theoretical Framework

CSR communication addresses a broad range of audiences beyond financial investors, who seek organised and interactive access to corporate information in a dialogical way that allows them to be at the same level in the conversation; as promoted by web 2.0 (Abitbol and Lee, 2017; Saxton and Waters, 2014). The motivation for using Facebook as a CSR communication tool can be explored using stakeholder theory and legitimacy theory (Khalil and O' sullivan, 2017).

Stakeholder theory has been used in order to explain how organizations recognize and try to address interests and expectations of their constituencies (Donaldson and Preston, 1995; Freeman, 1984). On the one hand, it implies an organizational model for interest management, in which priority groups are defined according to attributes such as power, legitimacy and urgency (Mitchell et al., 1997). On the other, this theory suggests that both managers and the governance structure must be accountable to stakeholders.

The digital world has changed the way for interacting with stakeholders, since both power and corporate legitimacy can be affected by the capacity to react through new channels. According to Unerman & Bennett (2004), the integration of new communication channels allows to directly recognise the expectations and opinions of stakeholders. It also creates a network of mutual responsibility. Therefore, stakeholder management becomes a mainstay for CSR. In this way, the use of new technologies would allow stakeholders to be considered as valid interlocutors (Manetti and Bellucci,

2016). According to Abitbol & Lee (2017) and Saxton & Waters (2014), companies can use three strategies to build relationships with stakeholders through SNS: by disclosing useful information to increase transparency; by providing information in a friendly-user format; and by promoting interactivity in order to enhance the involvement of stakeholders with the company.

Given the importance of stakeholders to companies' survival, legitimacy theory suggests that firms will adopt certain strategies of information disclosure to highlight their compliance with the implicit social contract (Deegan et al., 2002). Legitimacy is the generalised perception that the actions of an entity are desirable or appropriate within a socially-constructed system of norms and values (Suchman, 1995). From a moral perspective, companies are able to achieve legitimacy when stakeholders provide positive evaluations of their actions, as these are aligned with what they consider to be right or desirable (Colleoni, 2013). In this context, companies may use CSR communication to obtain public goodwill and to enhance their corporate image, thus avoiding conflicts with stakeholders (Bachmann and Ingenhoff, 2016; Helfaya and Moussa, 2017).

According to the above, SNS can be used to disseminate information in order to seek legitimacy at a relatively low cost, and with a more immediate and expanded impact (Manetti and Bellucci, 2016; Unerman and Bennett, 2004). In addition, the use of SNS for legitimacy recovery can be used in companies that have faced reputational crisis (Merkl-Davies and Brennan, 2017). Some studies supported by legitimacy theory suggest that companies could use social networks as mechanisms of media manipulation of their stakeholders, as seen through greenwashing practices (Colleoni, 2013; Morsing and Schultz, 2006). In contrast, other works suggest that companies should disclose accurate information and avoid greenwashing, since they can be strongly criticized and exposed by activists or community members who clearly identify their behavior (Lyon and Montgomery, 2013).

Within the strategic context of CSR communication, the Board of Directors is the body in charge of acting as a mediator between the company and its stakeholders. As Bebbington (2004) argues, the exercise of governance implies the acceptance of broad responsibilities, which extend accountability beyond the provision of financial data to include, in addition, social and environmental information. According to Khan et al. (2013), this implies that corporate governance has a direct impact on how companies relate with their stakeholders, address their claims, and improve their legitimacy. This is important for MILA countries since their regulators have adopted the Principles of Corporate Governance by OECD (2015) which acknowledge the strategic responsibility of the board and enhance the disclosure of information through means of equal and affordable access.

In short, corporate governance plays a key role, underpinning transparency and legitimacy. The Board of Directors, therefore, must be actively involved in formulating and implementing strategies, and in ensuring the fulfilment of the company's financial, legal, ethical and discretionary obligations and, consequently, its long-term survival. As a result, CSR practices and disclosure are strongly influenced by the characteristics and motivations of the Board (Fuente et al., 2017; García-Sánchez et al., 2011; Godos-Diez et al., 2018).

2.3. Hypotheses

We formulated three hypotheses based on corporate characteristics, taking into account that previous research efforts based on legitimacy theory have generally accepted these characteristics influence CSR disclosure levels (Ali et al., 2017; Gray et al., 1995). We also formulated three additional hypotheses based on characteristics of the Board, assuming that communication is a strategic aspect for stakeholder engagement and long-term corporate survival (Fuente et al., 2017; Helfaya and Moussa, 2017).

2.3.1. Corporate characteristics

Size

Large companies are more visible to the public, possess more market power and are subject to greater pressure from governments. At the same time, they face greater scrutiny by external stakeholders, who demand socially responsible behaviours (Branco and Rodrigues, 2008; Gamerschlag et al., 2011). Moreover, the size of the company is associated with the level of CSR information disclosed (Bayoud and Kavanagh, 2012; Cowen et al., 1987; Patten, 1991). Fuente et al. (2017) argue that company size is one of the key factors in this regard, considering that a greater disclosure of information enhances stakeholder relationships by making the company seem as more socially responsible. Therefore, we propose the following hypothesis:

H1: *There is a positive relationship between firm size and CSR disclosure on Facebook.*

Leverage

Several studies suggest that highly leveraged companies will seek to reduce extra costs, including voluntary disclosure (see e.g. Belkaoui and Karpik, 1989; Giannarakis, 2013). In that sense, Uwuigbe & Egbide (2012) found a negative relationship between leverage and the disclosure of social or environmental information, arguing that highly indebted companies prefer not to show that CSR generates additional costs. Similarly, Branco & Rodrigues (2008) identified a negative relationship between leverage and CSR disclosure on corporate websites. Therefore, we formulate the following hypothesis:

H2: *There is a negative relationship between leverage and CSR disclosure on Facebook.*

Sensitivity of the business sector

Firms belonging to industries that generate greater socio-environmental impacts may choose to disclose more information about their CSR practices in order to avoid conflicts with their stakeholders, and as a legitimacy strategy (O'Dwyer and Owen, 2005).

In this regard, Belkaoui & Karpik (1989) observed that within industries with non-market influences that may affect their long-term future, companies will seek to create an impression of social sensitivity. In the same line, several empirical studies have found that belonging to a sensitive sector is positively associated with the disclosure of social and environmental information (Brammer and Millington, 2006; Hackston and Milne, 1996; Patten, 1991). Accordingly, we propose the following hypothesis:

H3: *CSR disclosure on Facebook is positively related to the sensitivity of the business sector.*

2.3.2. Board characteristics

Board size

Previous studies have pointed out the importance of the size of the Board in order to promote socially responsible corporate policies (see e.g. Lone et al., 2015). Likewise, it has been argued that larger Boards guarantee the long-term survival of companies, since a higher number of board members ensures the inclusion of external feedback in corporate strategies (Pfeffer, 1972).

Despite the above, there is mixed evidence on the relation between Board size and CSR. Kassinis & Vafeas (2002) found a negative relation between Board size and the effectiveness for preventing stakeholder claims related to environmental practices. However, Fuente et al. (2017) found no

relationship between Board size and CSR disclosure in compliance with GRI guidelines. In agreement with Said et al. (2009), Jizi et al. (2014) and Lone et al. (2015), we believe that larger Boards imply better monitoring, more expertise, and a variety of knowledge that includes sustainability, which all tend to increase the transparency provided. Thus, we formulate this hypothesis:

H4: *There is a positive relationship between Board size and the level of CSR disclosure on Facebook.*

Female participation

Previous studies suggest that Board diversity has a positive impact on the provision of information to stakeholders. For Kramer et al. (2007), Brammer et al. (2007) and Landry et al. (2016), the presence of a higher proportion of female directors is associated with more altruistic behaviour and may help the organisation to manage its relationships with key stakeholders.

In addition, several papers have reported a positive association between the presence of women on the Board and greater social and environmental commitment (see e.g. Krüger, 2010; Rao and Tilt, 2016). Ibrahim & Hanefah (2016) and Khan (2010) identified a positive link between the number of women on the company Board and the disclosure of CSR information. In view of these considerations, we propose the following hypothesis:

H5: *There is a positive relationship between the number of women in the Board and the level of CSR disclosure on Facebook.*

Independence

In recent years, the participation of independent members in the Board has received a special focus in CSR literature, since it is considered that by incorporating visions, skills and external knowledge, the complexity of

corporate issues will be better addressed (Jizi et al., 2014; Lone et al., 2015; Rao and Tilt, 2016). Therefore, the presence of independent members on the Board of Directors could be related to greater transparency and more responsible behaviour, since these members tend to pay more attention to the interests of stakeholders and wish to improve governance in organisations (Fuente et al., 2017; Ibrahim & Angelidis, 1995). Several studies have found a positive relationship between the presence of independent members on the Board and the disclosure of CSR information (see e.g. Khan, 2010; Lone et al., 2015). In this respect, we propose the following hypothesis:

***H6:** There is a positive relationship between the number of independent members in the Board and the level of CSR disclosure on Facebook.*

2.4. Research design and method

The level of information disclosure was determined using an index designed for this purpose, while for interactivity levels we used Etter's (2014) classification. The legitimacy of the CSR information posted on Facebook was analysed in accordance with users' reactions, shares and comments. Finally, drivers of the disclosure level were considered by means of a multivariate regression model. Data used in this study were obtained from Orbis database and management reports issued by the studied companies.

2.4.1. Sample

In our analysis, Facebook posts of 35 companies were analysed. The initial sample was taken from MILATRC16 index, which contains the 62 largest companies in the Pacific Alliance in 2016 (Chile, Colombia, Mexico and Peru). The MILA was selected because it is an integration of the Pacific Alliance Stock Exchanges, becoming the largest market in the region in terms of countries and listed companies, as well as market capitalisation.

Capítulo 2 | CSR Communication through Facebook in the Latin American Integrated Market (MILA): Disclosure, Interactivity and Legitimacy

Membership of this market places companies under considerable scrutiny, which generates incentives to communicate their CSR actions, and, at the same time, imposes the legal obligation to render accounts and to report on their corporate governance practices.

Of these companies, we then focused on those with an official Facebook page, identifying them first by observing the corporate web pages and (if this revealed no link) by searching on Facebook website. We only considered those pages directly managed by the companies in question. In the cases of corporate groups that do not have a Facebook page (6 out of 62), we used the webpages of their subsidiaries as a point of reference.

Finally, companies that issued CSR reports in accordance with the GRI guidelines in any year of the 2014-2016 period were selected. The time window for data collection consisted of two months: one month before the date of publication of the report and one month after its publication. We analysed a total of 550 CSR Facebook posts, their reactions and comments. The distribution by industry and country is shown in panels A and B in Table 4. Most of the companies in the sample are located in Mexico and Chile. *Financial* and *Consumer Staples* were the industries with the greatest presence in the sample.

Table 4. Sample distribution by industry and country

Panel A: Distribution by industry		
Industry	Freq.	Percentage
Energy	4	11.43
Materials	4	11.43
Industrials	3	8.57
Consumer Discretionary	3	8.57
Consumer Staples	8	22.86
Financial	9	25.71
ICT	2	5.71
Utilities	2	5.71
Total	35	100

Panel B: Distribution by country		
Country	Freq.	Percentage
Chile	9	25.71
Colombia	5	14.29
Mexico	17	48.57
Peru	4	11.43
Total	35	100

2.4.2. Codification and Disclosure Index

CSR posts were identified by means of a content analysis following Bardin’s approach (1996), which consist of three phases: pre-analysis (the selection of units); categorization of information; and group analysis. Thirteen categories were considered and divided into two groups based on the G4 guides issued by the GRI: one for the disclosure of basic aspects, and the other for the disclosure of specific ones. Posts were codified manually according to their content. By consensus among the members of the research team, discrepancies were discussed. Appendix 1 explains the categories used for this classification. To determine the disclosure level of CSR on Facebook, we developed a synthetic disclosure index, consisting of a basic disclosure index (BD) and a specific disclosure index (SD), as shown below:

$$\text{Discl} = \text{BD} + \text{SD}$$

Following Rivera-Arrubla et al. (2017), each index was calculated as follows:

$$\text{Basic Disclosure (BD)} = \frac{\text{Score obtained in BD}}{\text{Maximum Achievable Score}} \times 10$$

$$\text{Specific Disclosure (SD)} = \frac{\text{Score obtained in SD}}{\text{Maximum Achievable Score}} \times 10$$

Both indices are based on the presence or absence of dimensions. Each dimension takes the value of 1 if the corresponding information is disclosed in a Facebook post and 0 otherwise. Each index has a maximum value of 10.

The *Discl* index was weighted according to the relative importance of each index. BD represents 53.84% of the total (7 of 13 categories), and SD the remaining 46.15% (6 of 13 categories). Therefore, the *Discl* index is weighted as follows:

$$\text{Discl} = \text{BD (53.84\%)} + \text{SD (46.15\%)}$$

2.4.3. Regression model

The study hypotheses were tested using the following model:

$$\text{Discl} = \beta_0 + \beta_1 \text{Nlog}_a + \beta_2 \text{Lev} + \beta_3 \text{Sens} + \beta_4 \text{Board} + \beta_5 \text{Women} + \beta_6 \text{Indep} + \text{CSRComm} + \text{CEODuality} + \varepsilon$$

where

Nlog_a = Size, measured as the natural logarithm of assets in the year of disclosure

Lev = Leverage, measured as total assets/total liabilities in the year of disclosure

Sens = 1 if the company belongs to a sensitive industry and 0 otherwise

Board = Size of the Board of Directors

Women = Number of women on the Board of Directors

Indep = Number of independent members on the Board of Directors

CSRComm = 1 if the Board has a CSR Committee

CEODuality = 1 if the CEO is also the Chair of the Board of Directors

ε = Error term

CSRComm and CEODuality are control variables previously used in the CSR literature and seem to influence positively CSR disclosure (Haniffa and Cooke, 2005; Helfaya and Moussa, 2017).

2.5. Results

We obtained a total of 550 CSR posts for the 35 companies in the sample. Table 5 presents the information for the number of posts per industry. In this respect, *Consumer Staples*, followed by *Financial* and *Energy* presented the highest percentages of CSR posts.

Table 5. CSR posts by industry

Industry	CSR Posts	Percentage
Energy	104	18.91
Materials	59	10.73
Industrials	14	2.55
Consumer Discretionary	62	11.27
Consumer Staples	171	31.09
Financial	107	19.45
ICT	9	1.64
Utilities	24	4.36
Total	550	100.00

2.5.1. Disclosure levels

According to our content analysis, 23.9% of Facebook posts were devoted to CSR issues (e.g. environmental compliance and community programs), a value that is close to that reported by Etter (2014) for Twitter. Appendix 2 shows the number of posts and results per company. Regarding CSR categories, 40% of the posts analysed were related to the category *Society*,

Capítulo 2 | CSR Communication through Facebook in the Latin American Integrated Market (MILA): Disclosure, Interactivity and Legitimacy

followed by those in *Environment*, with 29.91%, and by those in the category *Work*, with 10.65%.

Table 6 presents the descriptive statistics for the index. Panel A shows the general descriptive statistics and Panel B the discrimination by country. None of the companies achieved the highest possible score for any of the indices. However, all countries achieved SD scores above the mean and median values. On average, Colombian companies presented the highest disclosure level in both indexes, while Chilean and Mexican firms had the highest scores in BD and SD, respectively.

Table 6. Descriptive statistics of indices

Panel A: Descriptive statistics of indices						
Index	Mean	p50	SD	Min	Max	
BD	1.633	1.43	1.964	0	7.14	
SD	4.286	5	2.032	1.67	8.33	
Panel B: Descriptive statistics by country						
Country	Index	Mean	p50	SD	Min	Max
Chile	BD	1.428	0	2.142	0	5.71
	SD	4.445	5	1.863	1.67	6.67
Colombia	BD	2.572	1.43	2.746	0	1.67
	SD	5.336	6.67	2.173	1.67	6.67
Mexico	BD	1.765	1.43	1.788	0	5.71
	SD	4.215	5	1.964	1.67	8.33
Peru	BD	0.357	0	0.715	0	1.43
	SD	2.92	1.67	2.5	1.67	6.67

The company with the highest disclosure index *Discl* was Isagen, with a score of 6.92, followed by Colbún with 6.15, FEMSA with 6.15, and Banorte with 6.15. The first two companies (Isagen and Colbún) belong to the energy industry and disclosed more posts in the *Environment* category than any other. In both cases, these companies have been questioned for the pollution in their areas of influence, creating conflicts with communities and causing a great reputational impact (Fundación Terram, 2016; OCA UN, 2017). This finding is in line with the literature, which suggests that

the most contaminating firms and with reputational risk tend to disclose more environmental information (Bebbington, Larrinaga-González, et al., 2008; Bebbington, Larrinaga, et al., 2008; Deegan et al., 2002; Gray et al., 1995).

In contrast, the next two companies, FEMSA and Banorte, which are active in the consumer and financial sectors, respectively, posted more in the *Society* category, corroborating previous findings that indicate CSR communication is often used as a marketing tool in the consumer industry (Yeonsoo, 2017). In the case of banks, CSR disclosure is often employed in an attempt to rectify the negative image produced during the recent economic and financial crisis (Kiliç, 2014; Laidroo and Sokolova, 2015).

Companies with the lowest scores for CSR information disclosure were Empresas CMPC and Pacific Exploration (with a score of 0.77 in each case), which are both part of sensitive industries (from materials and oil industries). These two companies only generated two posts each during the period of analysis. However, in the particular case of Pacific Exploration, its low level of Facebook exposure could be explained by the considerable criticism this company has faced in Colombia, and by the crisis that led to its corporate restructuring, going so far as to change its name (Moody's, 2015). This may suggest that some companies may choose not to disclose CSR information on Facebook in order to avoid public criticism, especially when facing conflicts with local communities (Cortado and Chalmeta, 2016; Etter, 2013). Moreover, this phenomenon is related to low levels of interactivity, as discussed below.

2.5.2. Drivers of the level of Disclosure

As shown in Table 8 the model has a substantial goodness of fit. Table 7 presents the descriptive statistics for the variables. The mean value for *Discl* is 2.85. This score is relatively low considering that 10 is the maximum

Capítulo 2 | CSR Communication through Facebook in the Latin American Integrated Market (MILA): Disclosure, Interactivity and Legitimacy

possible value (see disclosure index). Additionally, the range of results for *Discl* range varies widely from 0.77 to 6.92.

Table 7. Descriptive statistics for the variables

Variable	Mean	p.50	SD	Min	Max
Discl	2.858	2.31	1.68	0.77	6.92
NI_a	18.23	16.51	3.75	12.36	24.73
Leverage	0.65	0.62	0.27	0.22	1.75
Sens	0.23	0	0.42	0	1
Board	13.31	11	7.24	6	40
Women	1.14	1	1.41	0	6
Independence	5.48	5	4.19	0	22
CSRComm	0.26	0	0.44	0	1
CEODuality	0.17	0	0.38	0	1

OLS regression was performed after correcting the heteroscedasticity by the robust method, due to the number of observations. The variance inflation factor (VIF) was calculated after regression. According to prior research studies, if the VIF value is greater than 10, there is a multicollinearity problem. In our case, the results of all the variables were less than 1.5, which indicates the absence of multicollinearity.

Table 8. Results of the regression

Discl	Coef.	Std.Err.	t	P>t	Significance
NI_a	0.14	0.05	2.72	0.012	**
Leverage	-2.34	0.81	-2.87	0.008	***
Sens	1.72	0.70	2.46	0.021	**
Board	0.09	0.04	2.07	0.048	**
Women	0.83	0.44	1.88	0.072	*
Indep	0.06	0.07	0.81	0.425	
CSRcomm	-0.43	0.66	-0.65	0.519	
CEODuality	-0.20	0.56	-0.36	0.719	
_cons	-0.42	1.16	-0.36	0.722	

Notes: No. of observations=35; $R^2=0.4967$; $p > F=0.0103$; * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$;

*** $p < 0.01$.

Our results indicate there is a positive association between firm size and the disclosure of CSR information on Facebook. This could be explained by the greater visibility enjoyed by larger companies. Therefore, we accept Hypothesis H1.

Leverage has a significant negative relationship with the degree of disclosure of CSR information on Facebook, which supports the result obtained by Branco & Rodrigues (2008) regarding the disclosure of CSR information in company websites. Consequently, we accept Hypothesis H2.

According to previous evidence, and following legitimacy theory, companies that produce a greater social and environmental impact tend to disclose CSR information in order to gain support from their stakeholders. In our results, 8 of the 35 companies in the sample were classified in this category. In this case, the coefficient is positive and significant, thus we accept Hypothesis H3.

Regarding the corporate governance variables, our results show there is a significant positive association between board size and the disclosure level of CSR on Facebook, which supports the view that larger boards will have more expertise and knowledge, favouring stakeholders and increasing corporate transparency (Goodstein et al., 1994). This results agree with those of Said (2009) and Jizi et al. (2014). Therefore, we accept Hypothesis H4.

The number of women on the Board of Directors is positively related to the level of CSR disclosure on Facebook, which is in line with previous research findings. So, female directors are more committed than their male counterparts to CSR-related issues, and at the same time are more highly oriented towards participatory styles of communication, according to Giannarakis (2014), and supports the results of the studies by Ibrahim & Haneffa (2016) and Khan (2010). Accordingly, we accept Hypothesis H5.

Finally, regarding the number of independent members on the board, the coefficient of 0.72 obtained in our model is not significant. This result suggests that the participation of independent members on the Board of Directors does not affect the voluntary disclosure of CSR information on Facebook, and supports the conclusions drawn by Handajani et al. (2014). Consequently, it is not possible to verify Hypothesis H6. Control variables (i.e. CSR Committee and CEO Duality) are not significant in our study either.

2.5.3. Interactivity

Since *stakeholder engagement* is the essence of CSR (Abitbol and Lee, 2017), many studies have found that the public prefers interactive CSR messages (Bellucci and Manetti, 2017; Etter, 2013, 2014; Manetti and Bellucci, 2016; Saxton and Waters, 2014). Then it is to be expected that companies would promote a high degree of interactivity through Facebook. Accordingly, we applied the *Commitment* metric (Bonsón and Ratkai, 2013) to analyse user participation. Our results show that 56.4% of the CSR posts attracted comments, with a total of 3,078 comments from the 550 posts studied. This shows great interest of users in expressing their comments. On average, each post received 5.59 comments, and users were particularly interested in the categories *Society* (42% of total comments), *Environment* (21.73%), and *Strategy* (11.8%).

To determine whether companies promote dialogue with their stakeholders, we classified each post into the three levels stipulated by Etter (2014): *Broadcasting*, if the company's post disclosed information in one-way communication, without enabling comments from users; *Reacting*, if the company replied to some comments, but without permitting dialogue; and, finally, *Engagement*, when two-way communication within the post was facilitated. That is, if users' participation is promoted by making questions or inviting to comment, and once the user is enrolled in this situation a dialogic dynamic is created.

In accordance with this, 68% of posts were classified as *Broadcasting*, which matched the findings of Etter (2013, 2014) and Cho et al. (2017). However, *Engagement* was only present in 5% of the posts (n=27), suggesting that these companies make very little effort to promote stakeholder participation. Companies with the highest levels of interactivity were Sigma Alimentos, which belongs to the consumer industry in Mexico and achieved 100% *Engagement* in its posts (9/9), and Isagen, from the energy industry in Colombia, with 18.75% of interactive posts (9/48). These two companies promoted dialogue on their CSR practices using audio-visual material linked to questions and requests for opinions. In the case of Sigma Alimentos this could imply a strategy to attract responsible consumers and ensure the purchase intention (Korzilius and Arias, 2016). As for Isagen, this company seems to look for legitimacy through interactivity, since it has developed an enormous hydroelectric project that has received strong criticism because of its potential adverse effects (Ríos Vivos Colombia, 2018).

These results show that despite Facebook's interactive nature, most companies do not use this SNS for stakeholder engagement. On the other hand, users showed interest in participating and issuing opinions and judgments about the information disclosed, which could encourage companies to generate new dialogical dynamics.

2.5.4. Legitimacy

There are two measurements for approval that could be considered proxies of legitimacy, because each reflects a positive emotional response that implies the formation of perceptions and attitudes towards the sender of the message (Alhabash and McAlister, 2015). On the one hand, the number of likes in response to a post reflects content approval without the need for verbal expressions (Cho et al., 2014; Kim and Yang, 2017). On the other, the number of times a post is shared –*virality*– reflects a higher approval

level than comments, considering that by sharing posts users adopt the role of messengers towards their own contacts (Kim & Yang 2017). The studies by Cho et al. (2014) and Alhabash & McAlister (2015) suggest that behind the *likes* and *shares* on Facebook there are emotional and psychological evaluations of both the sender and the content of the messages. Likes are considered an affective response that represents acceptance of the message and of the individual generating the content (Bonsón and Ratkai, 2013).

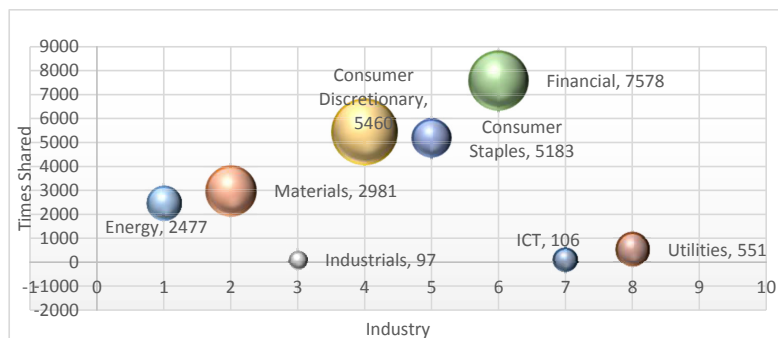
On average, each post received 322.98 likes. The range of positive reactions per company varied from 0 to 37,540 likes. The Kruskal-Wallis test did not reveal meaningful differences between the two large disclosure groups, basic and specific (Chi-square = 1.577, $p=0.2092$). The category *Society* received the highest number of likes (73,523), followed by *Profile* (45,956). The company with the highest *Applause rate* (number of likes/number of CSR posts) was Grupo Bimbo (from the consumer industry), with an average of 7,508 likes per post, followed by El Pacífico-Peruano (from the financial industry), with an average of 5,786 likes per post. In contrast, Grupo Televisa (from ICT industry), with 8.8 *likes* per post, and Gruma (from consumer industry), with 17.6, obtained the lowest *applause rates*.

In terms of *virality*, on average each post was shared 44.52 times. The maximum number of times a post was shared was 3,149 (for Wal-Mart Mexico). Again, the Kruskal-Wallis test revealed no significant differences between the two large disclosure groups (Chi-square= 0.358 $p=0.5499$). On average, the category *Profile* was the most commonly shared (22.4 times per post on average), while the least shared category was that of *Human Rights*.

El Pacífico Peruano had the highest *virality rate* –each post was shared 739.80 times on average– followed by Grupo Bimbo (703.4 times), while Grupo Televisa obtained the lowest *virality rate* (0.22 times), followed by Grupo Aeroportuario del Centro Norte (0.40 times).

Figure 4 shows that posts from the Consumer Discretionary and Financial industries obtained the highest legitimacy levels, in comparison with those from the Industrial, ICT and Utilities sectors.

Figure 4. Legitimacy by sector, measured by shares (total and average)



None of the companies with high disclosure or interactivity levels reported high levels of legitimacy in their posts, which suggests there is no relationship between levels of disclosure and legitimacy and stakeholder support. This could depict that affective approval dynamics with the content or the issuing company of CSR information is not related with a greater amount of information disclosed, which may be due to other aspects, such as the approval of corporate activities underlying certain types of industries.

2.6. Discussion and Conclusions

CSR communication is one of the strategic pillars for companies, since it allows to increase transparency and enhance stakeholder engagement by addressing a wider range of audiences that seek to learn beyond the financial aspects of the organization. Several studies have analysed CSR communication through company reports, while others have explored corporate websites. However, since numerous companies are using social media to interact with their stakeholders, a recent stream of research studies has begun to analyse issues such as engagement by means of SNS such as Facebook. This paper has a two-fold objective: first, to analyse the

Capítulo 2 | CSR Communication through Facebook in the Latin American Integrated Market (MILA): Disclosure, Interactivity and Legitimacy

disclosure, interactivity and legitimacy of the information published by MILA companies on Facebook; and second, to identify the determinants of the disclosure level of CSR information on Facebook.

Our analysis of corporate information disclosure shows that several MILA companies are interested in using Facebook as a means of communicating CSR, since almost one quarter of total posts dealt with CSR-related issues. We found that companies in sensitive industries, like the energetic sector, tend to disclose more information about CSR, specifically on environmentally-related issues, which may be supported in the idea that this sector is seen as environmentally harmful and its stakeholders demand more transparency, in the case of Latin America (Preciado 2015).

Moreover, Colombia, the country with highest CSR disclosure index, has the highest number of environmental conflicts in the Americas, and the second highest in the world after India (EJAtlas.org, n. d.). In addition, the social and labour categories of CSR information are also widely disclosed, especially in the consumer and financial industries. This, because their activities are less hazardous from the environmental dimension, and because the disclosure of such categories would seek long-term legitimacy between consumers and employees.

Despite the above, interactivity levels were typically low among the companies sampled. This could suggest that companies in the sample have not used Facebook as a stakeholder engagement tool, but as another one-way communication means. In addition, some companies in the sample could avoid promoting interactivity in their messages as a protection mechanism against possible criticism from their stakeholders. The latter could be more common in companies with high socio-environmental impact, or those engaged in greenwashing.

In terms of legitimacy, most posts received positive reactions, in terms of *Likes*, although the companies in the consumer and financial sectors stood

out with notably higher *virality* rates. However, none of the companies with high disclosure or interactivity levels reached a high level of legitimacy, which suggests that it is not easy to build legitimacy simply by increasing the number of CSR posts or the level of CSR disclosure in the SNS.

Regarding the disclosure level and its determinants, our explanatory analysis leads us to conclude that corporate characteristics of *size* and *belonging to a sensitive industry* positively influence the disclosure level of CSR on Facebook, while leverage is negatively related. Regarding corporate governance variables, we found that *Board size* and *number of women in the Board* are positively related to the degree of CSR information disclosure on Facebook. In the case of information disclosure through SNS, it was not established these characteristics operate as control variables. In the presence of voluntariness and innovation in this type of information disclosure, it is necessary to characterise the behaviour of the pioneer companies in this field and the way in which the use of SNS is expanding. These questions represent challenges for future research.

We must acknowledge that despite its contributions on the theoretical and practical levels, the scope of this study was restricted to MILA companies. In consequence, the generalisability of the results is limited because of the relatively small sample size. However, our results are not intended to be extrapolated. Another limitation of this study has to do with the nature of the SNS studied. Considering its evolving stage, it is possible that the virality of messages follows different dynamics that need to be studied beyond the affective or moral evaluation of content. Further research is needed to expand the model to other companies and countries and to extend our understanding of the quality of the information provided.

Appendix 1. Codification categories

Type of content	Category	Classification criteria
Basic	Strategy and Analysis	Provides a general strategic view of the organisation’s sustainability. May include an overview on the relevance of sustainability to the organisation; broader trends affecting the organisation or involving risks or opportunities; key events, achievements or failures during the reporting period.
	Organisational Profile	Provides an overview of organisational characteristics such as brands, products, operating sites, types of customers, number of employees, quantity of products or services provided, changes in ownership or in the location, external initiatives subscribed by the organisation.
	Material Aspects and Boundaries	Summarises the processes the organisation has followed to prepare the report. Includes a description of all entities consolidating financial statements, the process used to define the report content.
	Stakeholder Engagement	Provides an overview of the organisation’s stakeholder engagement, which is not limited to the engagement for the purposes of preparing the report. Includes a description of the organisation’s stakeholders and their identification and the way in which they are engaged.
	Report Profile	Provides a reference to the report, its content or its verification. May include the reporting period or the reporting cycle.
	Governance	Deals with aspects related to the organisation’s governance structure and its composition, the role of the governance in sustainability reporting elaboration and evaluating economic, environmental and social performance, and in nominating and selecting its members.
	Ethics and Integrity	Presents an overview of the organisation’s values, principles, standards and norms, and of the internal mechanisms for seeking advice on ethical issues and for reporting concerns about unethical behaviour.

Capítulo 2 | CSR Communication through Facebook in the Latin American Integrated Market (MILA): Disclosure, Interactivity and Legitimacy

Type of content	Category	Classification criteria
Specific	Economic	Approaches economic performance-related aspects, the market presence, the indirect economic consequences and recent acquisitions.
	Environmental	Approaches issues related to materials, energy, water, biodiversity, emissions, waste, environmental compliance and environmental assessment of the organisation's suppliers.
	Social Performance-Labour Practices and Decent Work	Covers aspects related to occupational health and safety, diversity and equal opportunity, labour/management relations, education and training, employment policies, and evaluation of labour practices.
	Social Performance-Human Rights	Deals aspects related to non-discrimination, freedom of association and collective bargaining, child labour, forced or compulsory labour, indigenous rights, and human rights grievance mechanisms.
	Social Performance-Society	Approaches aspects related to local communities development programmes, fight against corruption, community engagement in the operations of the organisation and the participation of the organisation in public policies.
	Social Performance-Product Responsibility	Related to customer health and safety, product labelling, customer privacy, marketing communications and the significant real or potential negative impacts on local communities.

Appendix 2. Results per company

No	Company	Country	Post CSR %	Commitment %	Comments	Applause Rate	Posts Shared %	Virality	BD	SD	Discl	Facebook account
1	Aguas Andinas SA	Chile	23.9	72.7	70	19.9	0.5	0.5	0	5	2.31	@AguasAndinas.official
2	Sigma Alimentos	Mexico	31	100	91	201.2	1	17.4	1.43	1.67	1.54	@SigmaAlimentos
3	Nemak Global	Mexico	43.8	57.1	7	100.1	1	10	0	5	2.31	@NemakGlobal
4	Axtel	Mexico	80	25	1	53.8	0.8	6.3	2.86	1.67	2.31	@AxtelCorp
5	Grupo Aeroportuario del Sureste -ASUR	Mexico	28.6	50	2	21	1	12.5	0	1.67	0.77	@AeropSureste
6	Banco de Crédito del Peru BCP	Peru	23.3	100	149	-	0.6	72.1	1.43	1.67	1.54	@bancodecreditobcp
7	Prima AFP	Peru	8.3	50	3	834	0.5	13.5	0	1.67	0.77	@PrimaAFP
8	El Pacifico-Peruano Suiza Compañía de Seguros	Peru	11.1	100	395	5,787	1	739.8	0	1.67	0.77	@PacificoSeguros
9	Banco de Crédito e Inversiones BCI	Chile	20.4	100	93	222.6	0.8	10.6	1.43	1.67	1.54	@BancoBci
10	Grupo Bimbo SAB de CV	Mexico	26.3	100	197	7,508	1	703.4	1.43	3.33	2.31	@GrupoBimbo
11	Banco Santander	Chile	8.6	83.3	136	634.7	1	102.2	1.43	5	3.08	@santanderchile
12	Compañías Cerveceras Unidas SA	Chile	45	50	64	149.1	0.6	6.7	0	5	2.31	@CCUcorporativo
13	Cementos Argos	Colombia	16.9	50	13	181.2	0.9	38.6	2.86	6.67	4.61	@cementosargos
14	Cemex	Mexico	27.1	89.5	132	842.4	0.9	73.4	4.29	5	4.61	@cemexmexico
15	Banco de Chile	Chile	5	87.5	25	44.9	0.4	0.8	4.29	5	4.61	@bancodechile.cl
16	Empresas CMPC	Chile	100	50	136	140	0.5	21	0	1.67	0.77	@EmpresasCMPC
17	Colbun	Chile	56.9	20.7	11	43.9	0.4	2.5	5.71	6.67	6.15	@ColbunEnergia
18	Ecopetrol	Colombia	61	100	233	294.9	1	91.7	1.43	6.67	3.85	@EcopetrolColombia

No	Company	Country	Post CSR %	Commitment %	Comments	Applause Rate	Posts Shared %	Virality	BD	SD	Discl	Facebook account
19	Grupo Elektra	Mexico	24.1	39.3	42	40.2	0.5	12.9	0	3.33	1.54	@FundacionAztecaOf
20	Enersis SA -Enel Chile	Chile	44.8	61.5	61	168.6	0.5	41.9	0	6.67	3.08	@EnelChile
21	Empresa Nacional de Telecomunicaciones	Chile	2.9	100	55	663	0.4	16.2	0	3.33	1.54	@entelSA
22	Almacenes Éxito SA	Colombia	37.7	60	30	62.1	0.9	20.1	1.43	5	3.08	@GrupoExitoColombia
23	Fomento Económico Mexicano -FEMSA	Mexico	29.3	35.8	115	113.9	0.8	7.6	5.71	6.67	6.15	@FEMSA
24	Genera	Mexico	22	63.6	146	381.3	0.8	162	0	5	2.31	@genera.mx
25	Grupo Financiero Banorte	Mexico	39.7	65.2	56	99.4	0.9	24.2	4.29	8.33	6.15	@GFBanorte
26	Gruma -MASECA	Mexico	14.9	28.6	6	17.6	0.8	2	2.86	5	3.85	@GrumaGlobal
27	Isagen	Colombia	62.3	31.3	89	36.1	0.6	2.3	7.14	6.67	6.92	@IsagenEnergiaProductiva
28	Coca-cola FEMSA	Mexico	43.3	53.8	25	421.8	0.9	29	2.86	5	3.85	@cocacolamexicoOficial
29	Grupo Lala	Mexico	41.7	32	23	51.1	0.3	3.1	0	6.67	3.08	@grupolala
30	Grupo Aeroportuario del Centro Norte	Mexico	2.7	-	-	27.4	0.2	0.4	0	5	2.31	@OMAcropuertos
31	Frontera Energy	Colombia	100	100	39	28	1	1	0	1.67	0.77	@FronteraEnergy
32	Grupo Financiero Santander Mexico	Mexico	12.2	57.1	55	234.3	0.6	8.1	1.43	3.33	2.31	@SantanderMex
33	Southern Copper Corporation	Peru	63.6	92.9	234	239	0.9	41.4	0	6.67	3.08	@southernpercopper
34	Grupo Televisa	Mexico	12.5	22.2	2	8.8	0.1	0.2	1.43	1.67	1.54	@televisacorporativo
35	Wal-Mart de Mexico	Mexico	80	100	342	685.9	0.9	318.4	1.43	3.33	2.31	@WalmartdeMexicoCentroamerica

**Capítulo 3 | EXPLORING TWITTER FOR CSR
DISCLOSURE: INFLUENCE OF CEO AND FIRM
CHARACTERISTICS IN LATIN AMERICAN
COMPANIES**

3. Exploring Twitter for CSR Disclosure: Influence of CEO and Firm Characteristics in Latin American Companies

3.1. Introduction

Social networks have changed the way in which we inform and relate to each other. Web 2.0 has facilitated technological immersion in general, giving rise to phenomena such as the internet of things and web accountability, fostering real time interaction (Baue and Murningham, 2011). Among the most popular networks at this moment in time, Twitter is an interactive tool that allows users to inform each other and to take part in conversations in real time. Companies around the world are making use of this platform to increase their visibility and their proximity to stakeholders (Sundstrom and Levenshus, 2017).

Recent studies of corporate social responsibility (CSR) have concluded that companies' use of social networks is a crucial factor in establishing engagement with stakeholders (Abitbol and Lee, 2017), and some researchers have highlighted large corporations' use of Twitter as a dialogical tool for transmitting information on CSR (Etter, 2013, 2014). According to Merkl-Davies & Brennan (2017), the use of social media is transforming the dynamics of accountability, and this change is especially apparent in areas such as CSR and sustainability, where larger numbers of stakeholders are involved.

However, the studies which analyse the disclosure of CSR via Twitter are scarce. Recently, Dutot et al. (2016), Etter (2014), and Chae & Park (2018) have indicated that philanthropic, labor and environmental issues are disclosed widely via Twitter. Nevertheless, the aforementioned studies have used subjective categories which could limit the scope of the analysis regarding the disclosure of CSR. To our knowledge, neither have any previous studies been conducted to examine the influence of corporate and CEO characteristics on the provision of CSR information through social networks, although some papers have acknowledged the strategic role played by new corporate media in areas such as the disclosure of CSR information (Mazzei and Noble, 2017; Painter-Morland and Deslandes, 2017; U Mass-Darmouth, 2018).

In this field, most previous literature has analysed the disclosure of CSR information via traditional media, which is characterised by its one-way nature, from the organisation to its stakeholders (Bakhtina and Goudriaan, 2011; Hossain and Reaz, 2007; Patten, 1991; Tan et al., 2016; Thijssens et al., 2015). Nevertheless, a few studies have recently considered the impact of two-way media, an area that includes social networks. These analysis are mainly descriptive, focusing on the degree of interaction of CSR messages on Twitter and Facebook, and tangentially exploring some categories of CSR disclosed by large corporations, mostly located in the Anglo-American environment, with the USA being the country which has had a wider coverage on this topic (Bonsón and Ratkai, 2013; Castelló et al., 2016; Cho et al., 2017; Etter, 2013, 2014; Li, Wei, et al., 2017).

In the present study, we include social media in our analysis of CSR disclosure by companies operating in Pacific Alliance countries (Chile, Colombia, Mexico, and Peru), a regional grouping that has promoted the development of an internet revolution and a generation of initiatives oriented towards the promotion of sustainability (OECD, 2016). As a result, these countries are among the most active in social networks worldwide (Evans, 2017). With this study, we want to delve deeper into the analysis of

the disclosure via social media carried out by the companies in this region and compare if these patterns are similar or different to the practices carried out by companies in developed countries, taking into account that various characteristics of the companies which have been studied in previous research differ ostensibly (due to their size and the amount of listed companies) in comparison to the companies of our sample.

Social networks differ from traditional communication media in the immediacy of the information supplied and in the possibilities for interaction that are offered to stakeholders. Accordingly, there is a need for more detailed analysis of the level of voluntary disclosure being achieved by companies using this platform. A novel aspect of the present study is that it incorporates the construction of a synthetic index of disclosure, based on objective categories taken from the 2016 GRI Standards. By these means, levels of transparency in different CSR dimensions can be evaluated, thus enabling companies to compare their performance in this field with that of their competitors, and to undertake new disclosure practices to bring them closer to their stakeholders.

Furthermore, taking into account that according to the legitimacy theory certain characteristics of the firm may influence voluntary disclosure, this study examines whether factors such as the firm's size or its operating within an environmentally-sensitive sector may have a positive impact on its level of CSR disclosure via Twitter. Moreover, in view of the fact that CSR disclosure and companies' use of social networks are both considered of strategic importance (Colleoni, 2013; Jansen et al., 2009; Kaplan and Haenlein, 2010; Tench and Jones, 2015), we re-examine the 'upper echelons' theory with respect to the influence of CEO characteristics on CSR disclosure through Twitter.

In summary, this study has two main aims: to analyse the level of CSR disclosure via Twitter, doing so by means of a synthetic index based on the 2016 GRI Standards; and to identify explanatory variables of levels of disclosure according to the CEO and company characteristics.

This paper consists of six sections, including the present introduction. In the second section, we present our review of previous literature in this field and contextualise Twitter as an innovative tool of communication. Section three then presents the research design, describes how the study sample was determined and obtained, how the index was constructed, and how the regression model was applied. In the fourth section, the results of research are presented and, in the fifth section, a discussion is developed. Finally, we present the main conclusions drawn.

3.2. Literature Review and Exposition of Hypotheses

3.2.1. Legitimacy Theory

The voluntary nature of CSR information disclosure encourages the use of new communication tools through which social and environmental aspects of company behaviour can be reported, in a way that is interactive and facilitates the governance of the organisation (Merkl-Davies and Brennan, 2017). However, such disclosure may have associated costs derived from the exposition of company activity and strategy which can not only be seen by clients and stakeholders, but also by competitors, analysts, and creditors. Bachmann & Ingenhoff (2016) and Benites-Lázaro & Mello-Théry (2017), among others, have observed that some companies have a strong incentive to increase their disclosure of CSR actions in order to enhance the corporate image and thus acquire greater legitimacy. According to Suchman (1995), legitimacy is the generalized perception that the acts performed are desirable, proper, or appropriate within a socially-constructed system of values, norms, and beliefs. This question is of particular interest to stakeholders, that is, those who may affect the organisation or be affected by it (Freeman, 1984).

Accordingly, the legitimacy theory implies that this complies with a social assessment of acceptance and desirability, in which the assessment carried out by external spectators of both the organisation's activities and

operations compliance with that which is socially accepted intervenes, which implies that legitimacy could be understood as a condition which reflects the social and cultural alignment of the organizations. Along the same lines Zimmerman & Zeitz (2002) point out that legitimacy implies a correlation between organisation practices and declarations, and those which are withheld and approved by the social system. Due to this, legitimacy has been identified as a critical resource that the organizations have to maintain for their survival and growth.

Dowling & Pfeffer (1975) suggest that any discrepancy between that which is expected by society and the declarations and activities presented by the organisation could generate threats to legitimacy which could take shape as economical, legal, or social sanctions. Taking into account that legitimacy is a social process, in which social values and circumstances evolve, the legitimacy theory allows the possibility to understand how organisations change and adapt their strategies as an answer to social expectations.

One of the ways in which the companies can build legitimacy is by means of CSR communication, showing how they identify with social values and their compliance with the standards set by the social system (Zimmerman and Zeitz, 2002). This implies that technological change is assumed to provide opportunities for companies to generate new forms of engagement with their stakeholders and to develop communication strategies that allow them to enhance their social acceptance. And one way to achieve this is by making use of Twitter (Castelló et al., 2016).

Many researchers concur that large companies, due to their greater visibility, are subject to greater scrutiny and to pressure from governments and external stakeholders for them to behave in a socially responsible way (Cowen et al., 1987; Patten, 1991). Therefore, company size is assumed to be related to the level of CSR information disclosure (Bayoud and Kavanagh, 2012; Branco and Rodrigues, 2008; Gamerschlag et al., 2011).

According to prior research, companies that operate in business sectors that have a greater social and environmental impact have incentives to disclose more information about their CSR actions, as a legitimization strategy and a means of avoiding conflict with stakeholders (Du and Vieira, 2012). Various empirical studies have concluded that when a company is active in an ‘environmentally sensitive’ sector, this circumstance is positively associated with the disclosure of social and environmental information (Branco and Rodrigues, 2008; Cowen et al., 1987; Tan et al., 2016). According to Patten (1991), Hackston & Milne (1996), and Wang & Yao (2013) Industrial, Mining, and Oil; and Electricity, Water, and Gas sectors are considered environmentally sensitive due to their impact on the environment.

Taking into account this information we put forth two hypotheses:

- H1.** *There is a positive relation between the size of a firm and the level of CSR disclosure via Twitter.*
- H2.** *Belonging to a sensitive industry has a positive influence regarding the level of CSR disclosure via Twitter.*

3.2.2. Upper Echelons Theory

In another approach, the upper echelons theory suggests that senior executives can play a pivotal role in the processes and strategic practices employed by companies. In this respect, the CEO is directly related to the decision-making process that affects the performance and results of the entire organization. According to Astley & Van de Ven (1983), CEOs are in a position to influence their companies’ design, structure, and responses, shaping and imbuing them with a personal style. For Carpenter et al. (2004), a companies’ policy choice reflects the cognitive foundations of their CEO, which are a function of their observable characteristics. This is based on Hambrick & Mason’s (1984) approach, which indicates that the individual’s

psychological properties can be difficult to capture, thus the observable characteristics become a rational indicator of their cognitive foundations.

In view of these considerations, many of the studies that have considered the relationship between CEOs and their companies' strategic decisions have analysed the influence of observable demographic characteristics—such as age, gender, and tenure—on organisational practices and culture and the interrelation between the institution and its environment (Carpenter et al., 2004; Ng and Sears, 2012), with tenure becoming one of the most interesting characteristics observed in previous studies (Hambrick, 2007; Hambrick and Mason, 1984). Hambrick & Mason (1984) also take into consideration educational background, but they admit that this type of variable can be a blurry indicator of socioeconomic background, cognitive styles, propensity to risk, among others.

Among the intangible strategic decisions, we could take into account those related with CSR which—since they are related with socially desirable aspects—can bring advantages both for the organisation as well as its CEO, in relation to reputation, employee support, and appeal to responsible consumers (Petrenko et al., 2016). Taking into account that CSR communication via new media like Twitter is strategic due to the fact that it allows establishing relations with stakeholders and obtaining feedback by means of their opinions, it is expected that the CEO's characteristics will have a direct influence on the level of CSR disclosure accomplished via these means. However, despite the strategic importance of CSR to many organisations, very few studies have addressed the question of the role played by the CEO in the dissemination of information on CSR (Lewis et al., 2014; Marais, 2012). Previous studies have been based mainly on characteristics like age, see for example (Oh et al., 2016); experience and tenure, see for example (see e.g. Lewis et al., 2014; Manner, 2010); and gender, see for example (see e.g. Khlif and Achek, 2017; Manner, 2010) as decisive regarding CSR, but none have analysed their disclosure via social media.

Regarding demographic characteristics, the gender of the CEO has been less studied than that of board members, with respect to CSR. In this field, Manner (2010) reported that the gender of the CEO is positively associated with CSR reporting, in contrast to Huang (2013), who found such influence to be weak compared to other characteristics such as the CEO's level of education. In what concerns attitudes towards innovation, Zhang et al. (2017) found no significant influence of gender on the culture of innovation or on its implementation.

With regard to the organization's disclosure of social and environmental information, empirical studies have shown that when the company board has a higher proportion of female members, there tends to be more corporate transparency (Khlif and Achek, 2017).

Studies have shown that age is one of the demographic factors which has most impact on attitudes towards innovation and the establishment of new strategies involving organisational change. Thus, younger CEOs are more likely to intensify the use of technology in the organisation, to try new tools, to pioneer new organisational practices and to incorporate new ideas and tendencies in their decision making (Barker and Mueller, 2002; Damanpour and Schneider, 2009; Kitchell, 1997). Moreover, it has been argued that the CEO's age and career horizon are directly related to CSR commitment (Oh et al., 2016), with older CEOs presenting less commitment in this respect as the horizon of their professional career approaches.

Tenure is another relevant factor. In other words, the CEO's length of service within a given organisation is directly related to the strategic decisions taken and to the application of innovative tools (Musteen et al., 2010). With respect to organisational strategies, research has highlighted the existence of an inverse relationship between tenure and the likelihood of organisational change (Finkelstein et al., 2009). In consequence, executives who have occupied their position for a shorter time are more

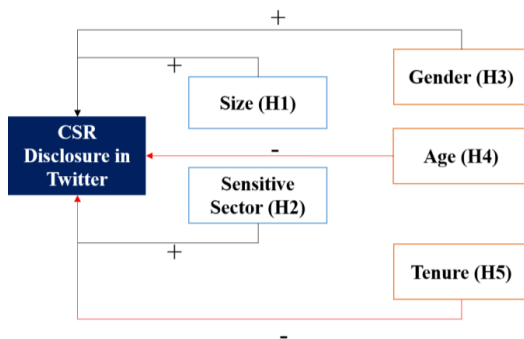
inclined to experiment and to pursue innovative strategies, while those with more experience in the organisation are usually more resistant to change (Lewis et al., 2014). The disclosure of CSR information via social networks represents a considerable and innovative change in the pattern of external communication because it extends visibility and the impact of the information, as well as allowing the participation and creation of contents by the stakeholders for most companies; we would expect CEOs with less tenure to be more likely to disclose CSR information via this medium, viewing it as a strategic opportunity to reach a larger audience and improve their reputation. On the other hand, those CEOs with a longer tenure could perceive CSR disclosure via Twitter as a risk and may prefer to promote communication by means of traditional media which they have already worked with, and the results of which they know better.

Taking into account this information we put forth three hypotheses:

- H3.** *The CEO's gender has a positive effect on the disclosure of CSR via Twitter.*
- H4.** *The age of the CEO has a negative effect on the level of disclosure of CSR via Twitter.*
- H5.** *The CEO's tenure has a negative influence on the level of disclosure of CSR via Twitter.*

Figure 5 shows a graphic relation between the characteristics of the firm, the CEO and the hypothesis.

Figure 5. Relation between variables



3.2.3. Twitter as an Innovatory Medium of Communication

Since its inception, the internet has fostered information disclosure and facilitated communication. Its evolution to what is now known as web 2.0 has led to the generation of large volumes of data, combining text, images, video, and conversations in multiple applications and contents (Baue and Murningham, 2011).

One of the main characteristics of web 2.0 is its social nature. Thus, it is widely considered a socio-technological system that promotes interaction, cognition, and communication (Fuchs et al., 2010). For this purpose, social networks allow users to create profiles and share images, texts, videos, and links to web pages, in many cases seeking thereby to build relationships (Lin and Lu, 2011).

The dynamics of offering and/or receiving information through social networks responds to an innate need for communication, taking the form of disclosure in which each actor freely chooses what to disclose and how to do so (Millham and Atkin, 2018). This is why Twitter has become such a popular social medium among users and corporations worldwide (Telefónica, 2015). The platform currently has over 330 million monthly users, transmits more than 500 million messages each day, and has in excess of 60 million users in Latin America alone. As an example of its popularity

in this continent, Mexico has the third largest number of users outside the United States (Internet Live Stats, 2018; Statista.com, 2018).

One of the factors which has made it easier to use Twitter for CSR communication, is the perception of democratic participation linked to larger possibilities of social activism, digital citizenship and free discourse which had not been possible by means of one-way media (Busch and Shepherd, 2014), due to the greater accessibility, which generates a larger demand for information, leading to the creation of a social media practice in which stakeholders interact with companies on matters that affect them (Van Dijck, 2012; Khalil and O' sullivan, 2017), achieving results that cannot be readily obtained via traditional means of communication, which are viewed as both expensive and static (Lyon and Montgomery, 2013).

Studies have reported that many companies now construct long-term relationships with their stakeholders and increase positive perceptions in society through Twitter, which facilitates the dissemination of relevant information in a user-friendly format (Abitbol and Lee, 2017; Millham and Atkin, 2018; Saxton and Waters, 2014). Chae & Park (2018) suggest that the communication of CSR via Twitter presents different dynamics to that of traditional media due to the type of participants and the interaction which is possible via this platform. This implies that communication is less formal but has a higher visibility and emotional impact to users. According to Araujo & Kollat (2018), effective communication of CSR via Twitter can influence the social evaluation of an organisation, improving the identification that stakeholders have with a company and, as a consequence, generating a better corporate reputation as a long term effect.

3.3. Study Design

3.3.1. Sample

For this study, the sample considered was composed of 93 companies, all located in countries belonging to the Pacific Alliance (Chile, Colombia, Mexico and Peru). The economic and commercial integration of this bloc has made it the world's eighth largest economy by GDP and has facilitated its adhesion to initiatives aimed at boosting competitiveness through innovations in sustainability (Millham and Atkin, 2018). Accordingly, the first step in our study design was to consider the 400 Pacific Alliance companies listed in the MERCO 2016 ranking of corporate social responsibility, which is an evaluation instrument in regard to CSR, with a multi-stakeholder methodology composed of five different evaluations and 12 sources of evaluation—among which we will find senior managers, financial analysts, NGOs, experts on CSR, social media, managers and journalists—which uses a public independent methodology (MERCO, 2018). This ranking was chosen due to the fact that it was the first audited worldwide based on the ISAE 3000 monitoring and verification process, and because it has been used as a sample for previous CSR studies like those carried out by Cegarra-Navarro & Martínez-Martínez (2009), Ros-Diego & Castelló-Martínez (2012), and Odriozola & Baraibar-Diez (2017).

From these companies, we then selected those which had presented CSR information for 2016 and that had an official corporate Twitter account. Searches were conducted for these Twitter accounts on the company websites or directly on the Twitter website. Only accounts managed directly by these companies were considered. The search for information of the sample companies was carried out between December 2017 and March 2018. Finally, we eliminated those companies which did not have all the information available.

A period of two months was allocated for compiling this social network information for each company, as follows: one month prior to the

Capítulo 3 | Exploring Twitter for CSR Disclosure: Influence of CEO and Firm Characteristics in Latin American Companies

publication of the 2016 CSR report (published in 2017) on the GRI website (www.globalreporting.org/standards), or on the respective stock exchange in the case of listed companies; and one month after this publication. In total, 1,675 CSR-related tweets were compiled. The majority of CSR reports of the sample companies were released between the months of May, June, and July 2017, as a consequence the majority of tweets analysed were published between the months of April and August 2017. The final distribution of the companies, by country and by business sector, is shown in Table 9, panels A and B.

Table 9. Distribution of the sample

Panel A: Distribution by Country			
Country	Freq.	Percent	Cum.
Chile	28	30.10	30.10
Colombia	34	36.55	66.66
Mexico	20	21.50	88.17
Peru	11	11.82	100
Total	93	100	
Panel B: Distribution by Sector			
Sector	Freq.	Percent	Cum.
Food and drink	13	13.98	14.44
Cement	4	4.30	18.28
Construction	2	2.15	20.43
Energy, gas & water	8	8.60	29.03
Financial	21	22.58	51.61
Business holding	4	4.30	55.91
Industrial	7	7.53	63.44
Mining	7	7.53	70.97
Oil and hydrocarbons	5	5.38	76.34
Retail	6	6.45	82.80
Health	5	5.38	88.17
Telecommunications	8	8.60	96.77
Transport	3	3.23	100
Total	93	100	

3.3.2. Study Method

The CSR tweets for this study were obtained by performing a manual content analysis based on the categories included in the GRI Standards (Global Reporting Initiative, 2016). Following Krippendorff (2012), the contents analysis was carried out in stages. First we chose as analytical unit the tweet generated by the sample company—we did not include retweets or other contents generated by other Twitter accounts. In the case of tweets which included links or videos, these were viewed and their contents analysed. The following phase consisted in a first codification which reduced the tweets sample.

To do so, each tweet was assigned a value of 1 if its content was related to CSR and 0 otherwise. The inclusion rules used were defined by reference to the categories of the GRI 2016 guidelines. To avoid intercoding problems, this process was conducted by a single researcher, the results were evaluated and discussed by other researchers, to gain consistency and solve interpretation differences. Afterwards, the categorization process with which the index was built was carried out taking into account only those tweets which were related to CSR.

3.3.3. The Disclosure Index

To measure the level of CSR disclosure on Twitter, we created a synthetic index composed of six sub-indexes corresponding to the disclosure categories of the 2016 GRI Standards: (1) General disclosure (GD), (2) Economic (Eco), (3) Environmental (Amb), (4) Employment (Empt), (5) Social (Soc), and (6) Product liability (Prod). In all cases, the sub-indexes are based on the presence or absence of categories, such that each category takes the score of 1 if the company tweets information in this respect and 0 otherwise.

The total disclosure index (TDI) is defined as follows:

$$\text{TDI} = \text{GD} + \text{Eco} + \text{Amb} + \text{Lab} + \text{Soc} + \text{Prod}$$

The full index is composed of 39 categories divided into six sub-indexes. The GD index is composed of six categories that address aspects disclosed by the organisation, providing a view of its ethical and strategic outlook.

The economic disclosure index is based on the content of GRI Series 200, and consists of six categories that address aspects related to the organisation's direct and indirect economic impacts on its stakeholders.

The environmental disclosure index is based on the content of GRI Series 300, and refers to the focus and impact of the policies of the organisation (and its supply chain) on water, air, and biodiversity. This sub-index has eight categories.

The employment, social, and product liability disclosure indexes are based on GRI Series 400 and have seven, eight, and four categories, respectively. These sub-indexes reflect aspects of the organisation's approach to employment, the community, respect for human rights, and consumer protection through its products and services.

In line with Travassos-Conde (2014) and Rivera-Arrubla et al.(2017) , each sub-index was calculated as follows:

$$\text{Sub-index (Sb)} = \frac{\text{Sub-index score}}{\text{Maximum score possible}} \times 10$$

3.3.4. Regression Model

In this study, the variables of interest are Size and IndSens as corporate features, and Gen, Age, and Tenure as demographic characteristics of the CEO. Additionally, we controlled by considering CEODuality, CSRComm,

and Adherence. To test hypotheses H1 to H5, we propose the following model:

$$\text{TDI} = \beta_0 + \beta_1\text{Size} + \beta_2\text{Indsens} + \beta_3\text{Gen} + \beta_4\text{Age} + \beta_5\text{Tenure} + \beta_6\text{CEODuality} + \beta_7\text{CSRComm} + \beta_8\text{Adherence} + \varepsilon$$

where:

Size = Company size, measured as the natural log of its assets in 2016

Sens = Sensitivity, scored 1 if the company operates in an environmentally sensitive business sector (Mining, Oil, Industrial, Cements and Energy, Gas and Water) and 0 otherwise.

Gen = Gender, scored 1 if the CEO is female and 0 otherwise.

Age = Age of the CEO (years).

Tenure = Number of years the CEO has held the position.

CEODuality = Scored 1 if the CEO is also chair of the board, and 0 otherwise

CSRComm = Scored 1 if there is a CSR committee within the board

Adherence = Level of adherence of the 2016 CSR report to the GRI standards (1 if Undeclared, 2 if Core and 3 if Comprehensive)

ε = Error term

3.4. Results

3.4.1. Descriptive Results

A total of 1675 tweets on CSR-related topics were obtained, equivalent to 21.25% of all tweets issued by these companies during the study period. This percentage is slightly higher than that reported by Etter (2013), for companies listed in the 100 Best Corporate Citizens for 2010. The business sectors of mining, energy, gas & water, and food & drink reported most

Capítulo 3 | Exploring Twitter for CSR Disclosure: Influence of CEO and Firm Characteristics in Latin American Companies

CSR tweets in 2016, while the companies in the construction sector reported the fewest (see Table 10).

The most commonly-posted category on Twitter was that of Community, with 600 tweets; followed by Strategy, with 155; and Profile, with 134. These findings suggest that Twitter is being used as a means of legitimising the company to its stakeholders. It is significant that the above categories are ranked even higher than the environmental categories.

Table 10. CSR-related tweets, by business sector

Sector	CSR Tweets	Percentage	Cum.
Food and drink	244	14.57	14.57
Cement	113	6.75	21.31
Construction	5	0.30	21.61
Energy, gas & water	289	17.25	38.87
Financial	167	9.97	48.84
Business holding	51	3.04	51.88
Industrial	52	3.10	54.99
Mining	297	17.73	72.72
Oil and hydrocarbons	165	9.85	82.57
Retail	82	4.90	87.46
Health	81	4.84	92.30
Telecommunications	82	4.90	97.19
Transport	47	2.81	100.00
Total	1675	100	

The categories with less disclosure were those related with the product Responsibility index and the Human Rights category. This result is similar to that obtained in the study by Chae and Park (2018) which indicated a decreasing tendency to cover these topics, in contraposition to those related with community support or environmental issues.

Regarding the level of information disclosure, the Colombian and Mexican companies presented the highest average TDI, while those from Chile had the lowest level of transparency in CSR-related topics published on Twitter, followed by Peru. Table 11 shows the descriptive statistics for each of the

sub-indexes, with the general descriptive statistics in panel A, and the country-level statistics in panel B.

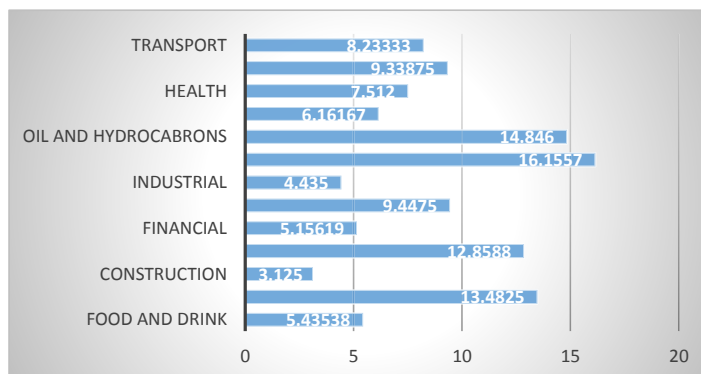
Table 11. Descriptive statistic -general and by country-

Country	N	Mean	Median	sd	Min	Max
Overall	93	8.305	6.25	6.612	0	29.7
Chile	28	8.923	6.31	7.79	0	29.7
Colombia	34	9.055	6.34	6.591	1.25	24.05
Mexico	20	7.146	6.55	5.614	0	20.12
Peru	11	6.521	4.58	5.098	1.25	15

The overall TDI obtained shows that the companies in our sample, in general, present a low level of CSR-related disclosure on Twitter, taking into account that the maximum score possible was 60 points. The average disclosure score was 8.31 and the maximum disclosure level was 27.9, in the case of Chilean companies. By country the companies from Colombia had the highest average disclosure, followed by Chilean companies, while those from Peru had the lowest level of disclosure, with an average score of 6.52.

By industry, Figure 6 shows that the Mining, Petroleum, and Cement industries produced the highest TDI scores, while the companies in the construction and industrial sectors produced the lowest levels of information disclosure in this respect. Environmentally sensible companies report a larger amount of tweets in the environmental category than their counterparts, while companies with low environmental sensibility report a larger amount of tweets in the society category. This follows the line of what was indicated by Cowen et al. (1987) and Hackston & Milne (1996), which indicated that environmentally sensible companies, like the extraction industry, were more prone to disclose environmental information than companies belonging to other industries, while those which are more consumer oriented tend to show a higher degree of concern towards the community to strengthen their corporate image and increase their sales.

Figure 6. Total Disclosure Index, by business sector



The company that achieved the highest TDI result in our sample was Codelco de Chile, in the mining sector, with a score of 29.7. This company also published the highest number of tweets related to the Economic sub-index. In the oil and hydrocarbons sector, the company Equión Energía obtained a score of 24.05 and published the highest number of tweets in the Social sub-index.

3.4.2. Results of the Regression Analysis

Table 12 shows the descriptive statistics obtained with the regression model for each of the study variables. The financial information was obtained from Orbis, and that for the CEO and the control variables was obtained manually from the respective company websites, the social network LinkedIn, and the companies' annual reports. With respect to the demographic characteristics of the CEOs in the sample, 96.12% were male. The average age of these CEOs was 53 years, with a range from 38 to 75 years. Regarding tenure, the CEOs of the companies analysed had held the position for an average of 6.02 years, but this period ranged from 0 to 36 years.

Table 12. Descriptive statistics of the variables

Variable	N	Mean	Median	Stand. Dev	Min	Max
Size	93	15.17	15.01	1.70	9.66	18.01
Sens	93	0.24	0	0.43	0	1
Gen	93	0.07	0	0.25	0	1
Age	93	52.58	51	7.13	38	75
Tenure	93	6.02	4	7.60	0	36
CEODuality	93	0.38	0	0.49	0	1
CSRComm	93	0.26	0	0.44	0	1
Adherence	93	2.02	2	0.61	1	3

The following firm characteristics were recorded: company size, average value 15.17, with a minimum of 9.66 and a maximum of 18.01 (calculated from the natural logarithm of total assets, to eliminate outliers). Of the companies in the sample, 35.92% operated in a business sector classified as sensitive. Table 13 shows the results of the multivariate regression by OLS, performed using Stata 12 software. The R² value indicates adequate goodness of fit. As well as the regression analysis, we also calculated the variance inflation factor (VIF). Previous studies have suggested that a VIF value >10 indicates the presence of multicollinearity. In our case, the VIF results obtained were <2, which indicates the absence of multicollinearity. White's correction was used to calculate robust estimators of heteroscedasticity, using the robust command.

The results obtained are indicative of an association between the characteristics of the CEO, those of the firm and its level of CSR disclosure on Twitter. In particular, the regression findings revealed a significant inverse association between tenure and the level of CSR disclosure on Twitter; thus, the longer the CEO's tenure, the lower the level of disclosure. This result is consistent with the conclusions reached by Finkelstein et al. (2009) and Lewis et al. (2014), according to whom CEOs with more years of permanence in their position tend to be less innovative and, perhaps,

more resistant to change, which would go make them less inclined to disclose CSR information via new media such as Twitter.

These results also corroborate those obtained by Oh et al. (2016) regarding the fact that a CEO’s professional horizon has a direct effect strategic corporate decisions, especially those which imply actions that extend over a long term and that involve changes which could imply risks. Thus CEOs with a shorter carrier horizon will incur in less CSR actions—orientated towards building long term relations with the stakeholders—as well as seeing the adoption of Twitter as a tool with larger risk and scrutiny. Given these results we accept hypothesis H5.

Table 13. Multivariate regression results

TDI	Coef.	Std. Err.	<i>t</i>	<i>p</i> > <i>t</i>	Significance
Size	-0.31	0.35	-0.89	0.375	
Sens	3.69	1.82	2.02	0.047	**
Gen	-0.58	3.31	-0.17	0.862	
Age	0.14	0.09	1.46	0.147	
Tenure	-0.21	0.07	-2.8	0.006	***
CEODuality	0.08	1.19	0.07	0.948	
CSRcommittee	1.23	1.65	0.75	0.456	
Adherence	2.93	0.97	3.02	0.003	***

Notes: No. of observations = 93; R2 = 0.7054; *p* > F = 0.0000; ** *p* < 0.05; *** *p* < 0.01.

Neither the gender nor the age of the CEO were found to influence the level of CSR disclosure on Twitter, which corroborates the previous findings of Zhang et al. (2017). Regarding the first of these questions, Correa et al. (2010) observed that men and women make the same use of social networks such as Twitter, which could imply that both genders promote its use in the same way. As concerns the use of Twitter as a means of corporate communication, Wamba & Carter (2013) found that the CEO’s gender had no significant influence, due to this hypothesis H3 and H4 could not be corroborated.

Among the firm characteristics analysed, the results suggest that operating in a sensitive business sector has a significant positive influence on the level of CSR disclosure on Twitter, which is in line with the findings of Brammer & Millington (2007) and Patten (1991) and with the legitimacy theory. These results are also corroborated by means of the descriptive analysis which reflects that companies in the Mining, Oil, and Cement sectors are those that reach the highest levels of disclosure. It is notable that the Mining companies in the sample have experience reputation crisis in their areas of influence as a product of the pollution generated by their operations. For example, in the year 2016 the Chilean mining company Codelco experienced two concentrated copper spills in the Andes, generating both legal and social sanctions (Cooperativa, 2016; El Mercurio, 2016) which, consistent with previous studies, resulted in the company disclosing more CSR information as an attempt to recovery legitimacy. Due to this fact we accept hypothesis H2. In our study the size of the company did not have a significant result regarding the level of CSR disclosure via Twitter, thus not making it possibly to verify hypothesis H1.

Regarding the control variables, the level of adherence by the CSR report to the 2016 GRI standards was found to be significantly and positively associated with CSR disclosure on Twitter, but neither CEO Duality nor CSRComm were not significant to the model.

3.5. Discussion

Even though the percentage of tweets related to CSR is similar to that found in other studies regarding developed countries, our study suggests that the level of disclosure in the sample countries is still low, which implies that the companies do not disclose all of the topics about CSR. We found that human rights, responsibility and product labeling, were less disclosed than other categories. On the other hand, the companies disclose more information relating to the organizations profile, sustainability strategy, and community support. This reflects that, for companies in Latin America,

CSR communication via Twitter is used as a legitimacy tool towards the surrounding community instead of a marketing tool to increase sales.

The results showed that companies which are active in the most highly polluting sectors present greater disclosure of CSR information on Twitter, which implies that this communication medium is used to enhance the firm's corporate image in the communities affected by its activities. This conclusion is reinforced by the descriptive results, which show that the Community category is the most frequently referred to in tweets, while mining, petroleum, and cement companies present the highest levels of disclosure. These findings are particularly significant in the Latin American context, since this region has experienced a large number of socio-environmental conflicts related to the increasing levels of extraction and exploitation of natural resources in recent years (Benites-Lazaro and Mello-Théry, 2017; Suescun Pozas et al., 2015).

Regarding the characteristics of the CEO, it is clear that the tenure is one of features which most affect the level of CSR disclosure via Twitter. Taking into account that the CEO's outlook is usually transferred to the formulation of company strategies, it is reasonable to suppose that CEOs with greater tenure will seek to continue existing strategies, which they are familiar with and confident in their ability to manage. It may be asserted, therefore, that CEOs with less tenure present a longer time horizon and will experience greater pressure to demonstrate that they are capable of adapting to change, and that they will respond much more openly to the organisation's various stakeholders (Weng and Lin, 2014), at the same time that they might perceive strategic possibilities regarding improved visibility and legitimacy growth in the long run thanks to SNS. In consequence, our study results suggest that CEOs who have held their position for a shorter period might be more receptive to innovative forms of CSR disclosure using Twitter as a means of communication, which would facilitate greater stakeholder engagement.

3.6. Conclusions

The ease of access offered by social networks has favoured its use as a vehicle for communicating CSR information to stakeholders. With this in mind, one of our main study goals was to analyse the levels of disclosure on Twitter of CSR-related information by companies located in Pacific Alliance countries, according to the categories stipulated in the 2016 GRI standards.

The synthetic index created revealed that the most popular category in this respect was Community, followed by Strategy, which indicates that these companies are using Twitter as a tool for greater engagement with their stakeholders. Analysis of the TDI showed that Colombian and Mexican companies have higher levels of CSR disclosure while Peruvian companies have the lowest levels of disclosure. Additionally, those operating in sensitive industries tend to disclose more information in this respect, and publish a larger amount of tweets regarding environmental issues than companies that are considered less risky to the environment, which corresponds with the legitimacy theory. Furthermore, our results made it evident that the companies in the sample hardly disclosed any information regarding responsibility and product labeling, which suggests that consumers are not the target of their disclosed information.

A further study goal was to determine the characteristics of the firm and of its CEO that most strongly influence the level of CSR disclosure on Twitter. To do so, we conducted a multivariate regression analysis, taking as the dependent variable the level of disclosure reflected in the TDI. The variables of interest were company size; the sensitive nature of the business sector in which the company operates; and the CEO's gender, age, and tenure. Control variables were the dual CEO-board chair role, the existence of a CSR committee on the board, and the level of adherence to the GRI standards in the 2016 CSR report. The explanatory analysis performed led us to conclude that firms operating in a sensitive industry were positively

associated with their level of CSR disclosure on Twitter. On the other hand, the regression analysis did not reveal any significant relationship between corporate size and the level of disclosure. Regarding the characteristics of the CEO, we observed an inverse relationship between the length of time the CEO had held the position and the level of CSR disclosure on Twitter. The study hypotheses about age and gender were not verified in our study.

This study makes several novel contributions to the literature on CSR: firstly, by analysing the voluntary disclosure of CSR-related information by new channels of communication, in response to calls by Merkl-Davies & Brennan (2017), among others, for social media to be included as an external medium of communication that could favour accountability. The second major contribution made is the construction of a disclosure index based on objective categories extracted from the 2016 GRI standards, which enhances our understanding of the use of Twitter as a means of communicating CSR information and introduces new elements with which to analyse corporate transparency and stakeholder engagement. Thirdly, our study findings show that certain corporate characteristics of the CEO influence levels of disclosure on Twitter, which is an innovative means of communication for corporate relations. Finally, companies from Pacific Alliance countries are included in our analysis of CSR disclosure, a context that is a significant field of study, since this Latin American region experiences many socio-environmental conflicts involving extractive industries, whose stakeholders have ample potential for dialogue, being highly active users of social networks.

Our study findings suggest various interesting areas for future research. From the standpoint of accountability, it is important to examine other factors that might motivate a company to make use of new communication media to publish information on social and environmental matters. In addition, regarding the analysis of information disclosure, it would be useful to study the tone and format of CSR messages published on social networks

to determine their orientation and to analyse the responses of stakeholders to the information disclosed via these media.

The study is not exempt of limitations. First, the results of our study are highly influenced by the particular context of the countries analysed, which can limit its extrapolation to other contexts. Additionally, the use of certain observable characteristics of the CEOs can limit the analysis of the results. This implies that studies that make a more in depth analysis of the influence of the psychological and social characteristics of the CEOs regarding CSR communication are required.

Appendix 3. Coding Criteria

Sub-Index	Category	Classification Criteria
General disclosure	Organisational profile	Information on organisational characteristics: brands, products, location of operations, types of customers, quantity of products offered.
	Strategy and analysis	Information about the relevance of sustainability for the organization; trends that may affect it; and the main events, achievements, and failures in the period.
	Ethics and integrity	Explains the principles, values, norms, and ethical standards of the organisation, together with complaints mechanisms.
	Government and governance practices	Issues related to the organisation's governance structure and the role of the board in risk management and in preparing the sustainability report.
	Relations with stakeholders	Explains how stakeholders may participate and the identification of the organisation's stakeholders.
	Reporting practices	The report, its content and verification, and the reporting period or cycle.
Economic issues	Economic performance	Aspects of the direct economic value generated and distributed to capital suppliers, employees, and government, and the financial implications, risks, and opportunities arising from climate change.
	Presence in the market	Information about the proportion of senior managers hired from the local community.
	Indirect economic impact	How the economic development of poorer areas has been promoted and what improvements have been achieved in the social conditions.
	Acquisition practices	How the company supports suppliers that are local or owned by women or vulnerable groups. The forms of dialogue used to relate with suppliers and policies for the inclusion of new suppliers.
	Anticorruption practices	Issues related with policies, procedures, and/or legal actions related to the prevention of corruption.
	Unfair trade	The company's position on monopolistic practices and free competition; related legal actions and the results obtained from them.
Environmental issues	Materials	The inputs, renewable or non-renewable, used to manufacture or package the company's products; the type of materials used the company's operations and the supplies that are recycled, reused, and recovered.
	Energy	The organization's policies on energy consumption and their impact on climate change.

Capítulo 3 | Exploring Twitter for CSR Disclosure: Influence of CEO and Firm Characteristics in Latin American Companies

Sub-Index	Category	Classification Criteria
	Water	Aspects of the company's operations related to the impact on water, through extraction or consumption, by type of source or by volume, and whether water is recycled or reused.
	Biodiversity	The prevention, management, or repair of damage to natural habitats in proximity to the company's operations. The positive or negative impact made on biodiversity of flora and fauna.
	Emissions	Information about the release of substances into the atmosphere, such as greenhouse gases, their current intensity, and policies to reduce such emissions.
	Effluents and waste	Water spills, and the generation, treatment, and elimination of waste. Product spills.
	Environmental evaluation of suppliers	The environmental filters applied in the evaluation and selection of new suppliers, with respect to possible negative environmental impacts.
Employment issues	Employment	The company's approach to job creation, hiring, retention, and related practices.
	Worker-company relations	On timely and satisfactory consultations with employees and their representatives, and the communication of significant operational changes.
	Health and safety in the workplace	Organisational practices to ensure health and safety in the workplace, and measures to analyse and control potential risks in this respect. Current measures to promote and protect health and well-being.
	Training and education	Policies and programmes for training and improvement of employee skills, and evaluations of performance and professional development. Annual training provided (hours), financial support, and time allocated to training.
	Diversity and equal opportunities	Opportunities for equality, and/or obstacles in this respect. The gender balance of workers, salary levels, women's participation in governance, basic salaries for women and men and for minority or vulnerable groups.
	Non discrimination	Cases of discrimination and corrective actions taken. Measures adopted to prevent discrimination.
	Freedom of association and collective bargaining	The measures taken to allow and guarantee freedom of association, and operative conditions within the organisation or among its suppliers that may endanger this right.
Social issues	Child labour	The measures taken to contribute to the abolition of child labour, and the organisation's operations, or those of its suppliers, presenting significant risk in this respect.

Capítulo 3 | Exploring Twitter for CSR Disclosure: Influence of CEO and Firm Characteristics in Latin American Companies

Sub-Index	Category	Classification Criteria
	Forced labour	The measures taken to contribute to the abolition of forced labour, and the organisation’s operations, or those of its suppliers, presenting significant risk in this respect.
	Safety practices	The conduct of the organisation’s security personnel towards third parties, effective training in human rights and respect for indigenous peoples.
	Rights of indigenous peoples	How the organisation prevents the rights of indigenous peoples from being infringed and how respect and consultation with indigenous peoples is fostered in matters that affect them.
	Evaluation of human rights	The organisation’s approach to preventing and mitigating negative impacts on human rights, and to creating and upholding agreements and contracts with human rights clauses.
	Local communities	How the community’s needs and vulnerabilities are addressed, how negative impacts are prevented and/or alleviated, how the organisation relates directly to each group, what community development programmes are supported, and how consultation processes are carried out.
	Social evaluation of suppliers	The social evaluation of suppliers and their selection, noting any negative social impacts in this respect and the measures taken to correct them.
	Public policy	The organisation’s participation in public policies and in lobbying.
Product liability issues	Consumers’ health and safety	The health impacts of the organisation’s products and services. Improvements in product development, R&D, certification, manufacturing, production/service, distribution and/or elimination.
	Marketing and product labelling	The organisation’s policies concerning responsible marketing, and its reporting of the origin of its services or product components.
	Consumer privacy	How the privacy of the clients’ personal data is protected. Acknowledgment of identified cases of leaks, thefts or loss of data.
	Socioeconomic compliance	The organisation’s compliance with laws and regulations in social and economic matters.

**Capítulo 4 | SOCIAL MEDIA AS A WINDOW: CEO
NARCISSISM AND CSR DISCLOSURE ON TWITTER**

4. Social Media as a Window: CEO Narcissism and CSR Disclosure on Twitter

4.1. Introduction

The disclosure of information regarding corporate social responsibility (CSR) is one of the strategic pillars used by organisations to inform stakeholders of their actions and of their commitment towards society and the environment. This disclosure, to a large extent, remains voluntary and therefore it would be very useful to determine why companies have decided to extend their compliance with accountability goals via new media such as social networks.

In this context, the CEO often plays a fundamental role. Management literature has acknowledged that many organisations are strongly shaped by the style and vision of those who lead them, and that this personal impact, to a certain degree, determines the company's performance dynamics. For this reason, studies have been conducted to investigate how the demographic and psychological characteristics of the CEO impact on the firm's actions regarding CSR (Kim et al., 2018; Muttakin et al., 2018; Myung et al., 2017; Tang et al., 2015, 2018; Wang et al., 2015).

Among other psychological characteristics, it has been suggested that the narcissism of the CEO may be a significant explanatory factor of CSR performance and disclosure (Amernic and Craig, 2010; Muttakin et al., 2018). Historically, Ellis (1898) and Nacke (1899) derived this term from a medical prescription, and it was later adopted by Freud (1914) to introduce

the idea of the self, which manifests itself in the condition of self-love and in the relationship with the other as a reflection of oneself.

More recently, narcissism has been viewed as a characteristic of personality that does not necessarily imply a clinical condition (Raskin and Hall, 1979, 1981; Sedikides et al., 2004). From this perspective, narcissism is associated with an inflated view of oneself, in which the individual has a strong need to reinforce his own image and to be admired by others (Kernberg, 1985). If this were so, narcissism would have a strong social component, making its protagonists extroverted, confident and seekers of public exposure (Park and Yoo, 2017; Petrenko et al., 2016).

Previous research has concluded that narcissistic CEOs are more inclined to embrace innovative strategies and practices, due to their high degree of self-confidence, and will tend to favour CSR-related actions as a means of attracting public attention (Kashmiri et al., 2017; Smith and Webster, 2018). Assuming that the expansion of communication activity via new media, such as social networks, will produce a corresponding growth of the target audience, we propose that more narcissistic CEOs will wish to acquire a broad spectrum of attention, reaching many stakeholders, and that this will lead them to promote higher levels of disclosure. Although some authors suggest that the communication of CSR information through social media might place the corporate image at risk (Arnaboldi, Busco, et al., 2017; Etter, 2013; Tench and Jones, 2015), others have observed that one of the characteristics of narcissistic CEOs is that their level of confidence is inversely associated with aversion to risk (Kashmiri et al., 2017).

In view of these considerations, the study goal of this paper is to determine whether the narcissism of the CEO affects the company's level of CSR disclosure on Twitter and, if so, to analyse how this happens. Furthermore, as tenure (seniority in office) is a factor that might oppose the implementation of innovation, the acknowledgment of CSR and the assumption of risks, we consider the possible moderating effect of this variable.

Previous studies have examined how CEO narcissism may affect corporate strategy (Chatterjee and Hambrick, 2007), innovation (Arena et al., 2017; Zhang et al., 2017), performance and financial reporting (Buchholz et al., 2018; Rijsenbilt and Commandeur, 2013), and researchers have recently begun to study how this characteristic of the CEO impacts on CSR. However, much remains to be established about the relationship between CEO narcissism and the corporate disclosure of social and environmental issues.

Hence, the present study is one of the first to consider the influence of CEO narcissism on CSR disclosure via new social media, a channel of communication that has great potential for stakeholder engagement. If such a relationship were established, it would provide an interesting outlook into motivations underlying the voluntary disclosure of CSR information. Another valuable aspect of this study is that it addresses the psychological characteristics of CEOs in the context of Latin American companies in particular, and the impact of this personal factor on the corporate use of social networks. In our opinion, this question has not yet been adequately addressed in the literature, despite the fact that Latin America is the region with the third highest percentage of internet penetration and the highest percentage of users at 31 December 2017 (Internet World Stats, 2017). Moreover, it is the world's most active region in social networks (Evans, 2017).

The rest of the article is structured as follows. The second section presents the theoretical framework of the study and the hypotheses considered. Section three then describes the study method employed, including the model constructed, the sample analysed and the variables included. The fourth section presents the descriptive results obtained and the outcomes of the FGLS and PCSE regressions performed. Finally, section five contains the discussion of these findings and the main conclusions drawn.

4.2. Theoretical framework and study hypotheses

4.2.1. Upper echelons theory

Upper echelons theory adopts an internal approach to consider the ways in which groups or individuals in high positions within an organisation may influence its corporate results. Self-evidently, the CEO is a significant actor in an organisation. In this theory, it is assumed that certain characteristics – both observable and unobservable – exert a significant influence on strategic decision making and on company performance (Amernic and Craig, 2010; Buyl et al., 2011; Hambrick, 2007; Hambrick and Mason, 1984).

In this respect, previous studies have analysed the impact of observable characteristics of the CEO, such as age, gender and tenure. However, in recent years, the unobservable ones, both psychological and social, have attracted growing attention, with the recognition that a large part of an organisation's interactions with external actors, through its strategy, practices and performance, reflect the values, beliefs and personality traits of its CEO (Carpenter et al., 2004; Hambrick, 2007).

Among the unobservable characteristics of the CEO, those which have been subjected to most research scrutiny are humility, charisma, arrogance and narcissism, and many studies have concluded that these traits can have significant effects on organisational results (Bromiley and Rau, 2016). Specifically, narcissism has been analysed as a feature of the CEO's personality rather than as a clinical disorder, with the application of psychometric tools such as the Narcissistic Personality Inventory (NPI), which was originally developed by Raskin & Hall (1979, 1981). Later studies observed that narcissism can be viewed as the degree to which an individual has an inflated sense of self and therefore seeks continually to reinforce their self-image, and will therefore take decisions that attract the

attention of large audiences, either directly or indirectly (Chatterjee and Hambrick, 2007; Emmons, 1987; Gerstner et al., 2013).

Bearing in mind that aspects of CSR affect a broad spectrum of society, and not just the company's investors, it is to be expected that more narcissistic CEOs would seek their organisation's involvement in activities of this type. Moreover, we would expect these policymakers to design and apply disclosure strategies as a form of exhibitionism, in order to enhance their own image before a larger body of stakeholders, considering such activities to be based on socially approved behaviour (Ogunfowora et al., 2018; Petrenko et al., 2016; Tang et al., 2018). Consequently, from the upper echelons perspective, if organisations are the reflection of their leaders, narcissism becomes a relevant factor in helping us understand certain internal motivations in the disclosure of CSR information, especially when this disclosure is discretionary (Kim et al., 2018). In other words, as CSR disclosure is still largely voluntary, CEOs have a wide margin of manoeuvre over the content supplied and the media used to do so in CSR disclosure (Marquez-Illescas et al., 2018). And the use of social media could create positive feedback, heightening the narcissistic nature of the CEO.

Narcissistic CEOs have an abnormal need for self-enhancement, and this leads them to exhibit themselves in diverse ways, seeking opportunities to achieve public esteem. Hence, they may well be willing to take risks that others would not dare, because their self-image makes them more confident (Buchholz et al., 2018). According to Wallace & Baumeister (2002), the size and characteristics of the available audience determine the actions taken by narcissists. Therefore, the greater the public involved, the greater the opportunities for self-enhancement, which in turn are perceived as greater opportunities for adulation and glory. In consequence, it could be expected that in using social networks as a channel for CSR disclosure, more narcissistic CEOs would see opportunities to attract positive, large-scale attention (Kim et al., 2018; Petrenko et al., 2016).

4.2.2. Study hypotheses

Narcissism of the CEO

Social networks allow narcissists to show off more, to attract attention and to generate a chain reinforcing their self-image (Buffardi and Campbell, 2008). Large numbers of users can be reached immediately via these new media, which are favoured spaces for interaction and influence (Davenport et al., 2014; Panek et al., 2013). In the voluntary disclosure of CSR, and unlike traditional media such as physical reports or web pages, social networks make a strong, direct impact since they can be much more flexible in updating information content, they are readily accessible through different devices and they facilitate the generation of large quantities of audiovisual data (Buffardi and Campbell, 2008). For all of these reasons, social media offer a higher probability of exposure to the target audience.

Compared to Facebook, Twitter seems to provide features that make it especially attractive to narcissistic individuals. On the one hand, it is currently the world's leading microblogging platform, being prominently used by celebrities, politicians, government agencies, corporations and the media. In addition, many users prefer Twitter as a means of obtaining information (Hargittai et al., 2011; Panek et al., 2013; Valenzuela, 2013). Another characteristic of Twitter is that it labels the contacts of each profile as followers, rather than as "friends", which implies that the organisation or person being followed acquires a status of importance and does not need to build reciprocal relationships, unlike Facebook (Davenport et al., 2014).

Although some studies have found that companies may be afraid to use social networks such as Twitter or Facebook to disclose CSR issues because of the criticism they might thereby receive (Etter, 2013; Kim, Kim, et al., 2014), one of the characteristics of narcissistic CEOs is their high level of confidence and resistance to perceptions of risk. This factor, together with the need to exhibit themselves and for constant reaffirmation, would

encourage such CEOs to publish information on CSR via Twitter, as a means of reaching a broader spectrum of stakeholders (Raskin and Hall, 1979).

Previous studies of the influence of CEO narcissism on CSR have focused on evaluating performance, rather than disclosure. In this respect, Petrenko et al. (2016) observed a positive relationship between narcissism and engagement with CSR. Along the same lines, Tang et al. (2018) analysed the influence of narcissism and arrogance on the adoption of CSR strategies, finding it to be positive in the first case, but negative in the second. Gerstner et al. (2013) analysed the impact of narcissism on the adoption of disruptive technologies. The results of this study suggest that, although it is normal for CEOs to reject technologies that do not correspond to their previous paradigms, narcissistic CEOs are more likely to adopt and promote them, in the belief that they can meet the challenge, and because they perceive less risk in their implementation.

The possible moderating effect of tenure

We considered the possibility that tenure may have a moderating effect on the relationship between narcissism and CSR disclosure of CSR (i.e. by weakening this association). According to Musteen et al. (2010), the length of experience as CEO is a factor that significantly influences strategic decision making.

Waldman et al. (2006) did not find tenure to be an explanatory factor of engagement with CSR activities, but McCarthy et al. (2017) and Yuan et al. (2017) both recorded a positive, significant association between CEO tenure and the company's CSR performance. On the other hand, Kim et al. (2018) suggested that CEOs with more tenure have a closer retirement horizon, which makes them less inclined to pay attention to social issues, and therefore less involved in CSR strategies.

Several papers have identified an inverse relationship between tenure and factors such as organisational change (Finkelstein et al., 2009; Weng and Lin, 2014) and unwillingness to experiment and take risks (Miller and

Shamsie, 2001), which would suggest that CEOs with more tenure are more resistant to change (Lewis et al., 2014) while those with shorter tenure tend to respond better to novel situations requiring creativity (Richard et al., 2009). In addition, it has been argued that as CEOs' permanence in the position lengthens, their communication with parties outside the organisation tends to decrease, and there is a greater preference for internal communication (Hambrick and Fukutomi, 1991; Katz, 1982). In view of these considerations, we propose the following hypotheses.

H1: Narcissism in the CEO is positively associated with the level of CSR disclosure on Twitter

H2: Tenure has a reducing effect of the relationship between narcissism in the CEO and the level of CSR disclosure on Twitter. In other words, the longer the CEO has held the position, the weaker the positive influence of narcissism on the level of CSR disclosure on Twitter.

4.3. Method

4.3.1. Sample and data collection

Initially, the companies included in the sample to be analysed were those listed in the 2016 MERCOSUR Ranking of Corporate Social Responsibility and Governance, for Chile, Colombia, Mexico and Peru, the members of the Pacific Alliance. The economic and commercial integration of these countries has led this bloc to become the world's eighth largest economy by GDP and has facilitated adhesion to initiatives aimed at boosting competitiveness through innovations in sustainability (Alianza del Pacífico, 2017, 2018a).

Among these companies, we selected those which had published CSR-related information for the years 2014-2016, via a stand-alone CSR report, an integrated report or as part of an annual management report, and which moreover had an institutional Twitter account. The CEOs of these

companies were identified and the companies for which the required information was not available were excluded from consideration. Taking into account that our variable of interest is the narcissism of the CEO, we only retained in the study population the companies where the CEO had held the position for at least two years, in order to ensure the absence of psychological effects of the first year of tenure. The final study sample consisted of 66 companies and 198 firm-year observations, in which company and CEO coincided completely.

The next step in the study process was to identify company tweets about CSR-related information. A collection window of two months was assigned to this process, one month immediately before and one immediately after the publication of the CSR report. A manual content analysis was then performed, taking the tweet as the unit of analysis. Each tweet was assigned the value of 1 if its content was related to CSR and 0 otherwise. The inclusion rules were defined in accordance with the categories listed in the 2016 GRI Standards. To avoid problems of inter-coding, a single researcher carried out this process and the results were subsequently discussed among the whole research team (Krippendorff, 2012). In total 4,539 CSR tweets were collected and categorised.

4.3.2. Study variables

Level of disclosure

To determine the level of CSR disclosure on Twitter, we built a synthetic index composed of six sub-indexes based on the disclosure categories of the 2016 GRI Standards: 1. General Disclosure (DG), 2. Economic Performance (Eco), 3. Environment (Amb), 4. Employment (Lab), 5. Society (Soc) and 6. Product Liability (Prod). In all cases, the sub-indexes were based on the presence or absence of categories, and so each category took the value of 1 if the company tweeted information in this respect and 0 otherwise. The categories used for the analysis and construction of this index were taken from GRI standards, as in chapter 3.

The total disclosure index (TDI) has a maximum score of 60 points and is defined as follows:

$$TDI = Sb_{DG} + Sb_{Eco} + Sb_{Amb} + Sb_{Lab} + Sb_{Soc} + Sb_{Prod}$$

In line with Rivera-Arrubla et al. (2017) each sub-index was calculated as follows:

$$\text{Sub-index (Sb)} = \frac{\text{Sub-index score}}{\text{Maximum score possible}} \times 10$$

CEO narcissism

Information in this respect was obtained by means of unobtrusive measures based on secondary information, in order to eliminate possible response bias from using self-reported measures such as surveys or interviews (Arena et al., 2017; Buchholz et al., 2018; Chatterjee and Hambrick, 2007; Tang et al., 2018). According to previous research, narcissism is a trait that remains stable, and therefore our measure was invariant during the period analysed.

Following Chatterjee and Hambrick (2007) and subsequent studies (Arena et al., 2017; Buchholz et al., 2018; Marquez-Illescas et al., 2018; Petrenko et al., 2016; Tang et al., 2018; Zhu and Chen, 2015), we used the following proxies. First, a score was assigned to the photo of the CEO in the annual report (4 points if the CEO appeared alone and occupied more than half of the page; 3 points if the CEO appeared alone and occupied less than half of the page, 2 points if the CEO did not appear alone, and 1 point if there was no photograph of the CEO). Second, we considered the variable CEO_EXPOSURE, which shows the coverage given to the CEO in the press. This variable was measured as the total number of articles in the press in which the CEO's name was linked to that of the company, divided by the total number of articles in the press that named the company. The data for this

proxy variable were compiled from the Dow Jones Factiva database, which is a joint venture between Dow Jones and Reuters.

Because information on CEO compensation in Latin America is not publicly available, we used three proxies adapted from Kashmiri et al. (2017), Rijsebilt & Commandeur (2013) and Spangler et al. (2012). Thus, the third variable CEO_WORDS measured the number of words in the letter addressed to the stakeholders in the CSR report; the fourth, CEO_SELF, measured the number of times the CEO used personal terms such as "I", "me", "mine", "my" in the same letter. And the fifth, CEO_AWARDS, measured the number of times the CEO cited the acknowledgments and awards obtained during the previous year in office.

These proxies were combined using principal component analysis, which has proven to be an appropriate technique for measuring narcissism (Chatterjee and Hambrick, 2007; Wallace and Baumeister, 2002; Zhu and Chen, 2015). When the first component was retained, 45.98% of the total variance was explained (Eigenvalue = 2.29, KMO overall = 0.729). By this process, we generated a summary score "CEO_Narcissism", in which higher values indicate a higher level of narcissism. All information on these CEOs was collected manually from the companies' web pages and annual reports and from the LinkedIn network.

Moderating variable and control variables

The moderating variable CEO_Tenure is the number of years the CEO has held the position. Two groups of control variables were established, for the CEO and for firm characteristics. In the first group, CEO_Male took the value of 1 if the CEO was male and 0 otherwise; CEO_Dual took the value of 1 if the CEO was also the chair of the board, and 0 otherwise. With respect to firm-level characteristics, SIZE was measured as the natural logarithm of the company's total assets in year t , SENS (Sensitivity) took the value of 1 if the company operated in a sector that was socially or environmentally sensitive, and 0 otherwise, and STOCK took the value of

1 if the company was listed on a stock exchange, and 0 otherwise. The financial information was obtained from the Orbis database.

4.3.3. Model specification

The Feasible Generalised Least Squares (FGLS) panel method and that of Panel-Corrected Standard Errors (PCSE) were used to analyse the data obtained.

Equation (1) shows the basic version of the study model without including Narcissism-Tenure interaction, while equation (2) also includes the interaction term between these two variables.

$$(1) \text{TDI} = \beta_0 + \beta_1 \text{CEO_Narcissism} + \beta_2 \text{CEO_Tenure} + \beta_3 \text{CEO_Male} + \beta_4 \text{CEO_Dual} + \beta_5 \text{SIZE} + \beta_6 \text{SENS} + \beta_7 \text{STOCK} + \varepsilon$$

$$(2) \text{TDI} = \beta_0 + \beta_1 \text{CEO_Narcissism} + \beta_2 \text{CEO_Tenure} + \beta_3 \text{CEO_Narcissism} * \text{CEO_Tenure} + \beta_4 \text{CEO_Male} + \beta_5 \text{CEO_Dual} + \beta_6 \text{SIZE} + \beta_7 \text{SENS} + \beta_8 \text{STOCK} + \varepsilon$$

4.4. Results

4.4.1. Descriptive results

Table 14 presents the descriptive statistics and the correlations of all the variables used in our regression analyses. On average, the Total Disclosure Index is low. Chile and Mexico reported the highest average levels of disclosure (9.04 and 8.98 respectively). By activity sector, mining companies presented the highest average level of disclosure (19.35). The companies operating in sectors considered socially and environmentally sensitive recorded higher levels of disclosure than those elsewhere (7.5 vs 5.4). The nonparametric Kruskal-Wallis test revealed significant differences between the two groups ($\text{Chi}^2 = 9.062$, $p = 0.0026$). The CEOs in these firms had held the position for an average of 7.2 years and the average size of the companies in the sample was 15.08.

Table 14. Descriptive statistics and Pearson’s correlation matrix

Variable	Mean	SD	Min	Mdn	Max	1	2	3	4	5	6	7	8
1. TDI	8.34	7.31	0	6.01	33.63	1.00							
2. CEO_Narcissism	0.00	0.99	-1.56	-0.06	2.88	0.13*	1.00						
3. CEO_Tenure	7.24	8.03	0	4	36	-0.19*	0.03	1.00					
4. CEO_Male	0.94	0.24	0	1	1	0.00	-0.01	0.15*	1.00				
5. CEO_Dual	0.44	0.50	0	0	1	0.00	0.08	0.04	-0.03	1.00			
6. SIZE	15.08	1.69	9.40	14.97	18.22	0.08	-0.03	-0.13*	0.17*	0.11	1.00		
7. SENS	0.38	0.49	0	0	1	0.25*	-0.03	-0.16*	-0.19*	-0.13*	-0.10	1.00	
8. STOCK	0.61	0.49	0	1	1	-0.15*	-0.02	0.10	0.06	0.17*	0.32*	-0.07	1.00

Note: * p<0.1

4.4.2. Multivariate results

A series of steps were taken to obtain robust estimates. First, as the variables CEO_Male, CEO_Narcissism, SENS and STOCK were invariant in time and of considerable interest to the analysis (especially CEO_Narcissism), we decided not to perform a regression for fixed effects because this process directly omits the variables in question. Instead, a random effects regression was performed, together with the LM Breusch-Pagan test, which highlighted the presence of heteroscedasticity. We then applied the Wooldridge test for serial correlation, which yielded a probability of 0.09, indicating possible level 1 autocorrelation between individuals. The variance inflation factor showed values below 2, which indicates the absence of multicollinearity.

The above results show that both FGLS and PCSE are appropriate for our data; indeed, both have been used in previous related studies (Gallén and Peraita, 2018, for example 2017; Nealis et al., 2016; Zhu et al., 2014). Although Beck & Katz (1995) demonstrated that the FGLS method could produce underestimated coefficients, and therefore PCSE would be more accurate for finite samples, we applied both methods to ensure maximum robustness in this study.

Table 15 summarises the results obtained for the two models, by each of these estimation methods. In Model 1, which tested hypothesis H1, the coefficient for CEO_Narcissism was positive and significant in both regressions. Accordingly, we accept hypothesis H1, that CEO narcissism is associated with the level of CSR disclosure on Twitter.

Table 15. Results of multivariate analysis

INDEPENDENT VARIABLES	FGLS	PCSE	FGLS	PCSE
	(1)	(1)	(2)	(2)
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
CEO_Narcissism	0.998** [2.054]	0.998** [2.560]	1.560** [2.157]	1.560*** [3.285]
CEO_Tenure	-0.117* [-1.850]	-0.117*** [-6.817]	-0.107* [-1.678]	-0.107*** [-7.499]
CEO_Narcissism*CEO_Tenure			-0.091 [-1.047]	-0.091*** [-2.891]
CEO_Male	1.745 [0.829]	1.745 [1.254]	1.788 [0.851]	1.788 [1.296]
CEO_Dual	0.628 [0.630]	0.628** [2.224]	0.604 [0.607]	0.604** [2.148]
SIZE	0.566* [1.807]	0.566* [1.957]	0.517 [1.637]	0.517* [1.689]
SENS	3.753*** [3.646]	3.753*** [9.549]	3.835*** [3.725]	3.835*** [9.516]
STOCK	-2.458** [-2.322]	-2.458*** [-5.328]	-2.209** [-2.041]	-2.209*** [-4.050]
Constant	-1.254 [-0.260]	-1.254 [-0.302]	-0.772 [-0.160]	-0.772 [-0.178]
Year Dummies	Yes	Yes	Yes	Yes
R-squared		0.141		0.146
Observations	198	198	198	198
No. companies	66	66	66	66
z-statistics in brackets				
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1				

Model 2 tested hypothesis H2, on the reducing effect of tenure on the influence of narcissism. The PCSE regression obtained a significant negative coefficient, indicating that the greater the tenure of the CEO, the weaker the effect of narcissism on the level of disclosure. However, the coefficient of interaction in the FGLS regression was not significant, and so

further analyses are needed to confirm or refute the conclusion reached on the effect of this variable. The result of the variable CEO_Tenure leads us to conclude that the variable Tenure is negatively and significantly related to the level of CSR disclosure, which supports the hypothesis that CEOs with longer tenure are less likely to disclose CSR information through social networks, because they are slower to embrace new technologies and innovation and are less committed to social and environmental issues.

Of the control variables, SENS obtained a robust and significant positive coefficient in the two models for each of the two regressions. We deduce from this that companies operating in industries that produce a greater social and environmental impact are driven to disclose more information about their CSR actions, in search of legitimisation (Du and Vieira, 2012; Patten, 1991). The SIZE variable obtained a robust positive coefficient for Model 1, which indicates that larger companies disclose more CSR information on Twitter. CEO_Dual was positive and significant for the two models considered by PCSE, but CEO_Male was not significant in either model or by either form of calculation.

4.5. Discussion and conclusions

The digital society is generating new scenarios that call for careful study to understand how new technologies and social networks are changing organisational practices, information disclosure and the interaction between social and economic actors. In this paper, we examine how the personal characteristics of the CEO, especially narcissism and tenure, can influence levels of CSR disclosure on Twitter.

According to the upper echelons theory, companies are complex organisations that in many cases reflect the characteristics and conditions of their members, especially those of the persons at the top of the hierarchy. The figure of the CEO is of particular importance in this context, due to the crucial role played in taking strategic decisions. To reflect these considerations, new elements of analysis have been introduced into the

study of organisational dynamics and practices. In recent years, a growing body of research has addressed the question of how the personality traits of the CEO may influence decision-making and, hence, corporate results. The results obtained in our study show that narcissism not only influences a firm's greater or lesser engagement with social and environmental activities, but also impacts on its level of disclosure of CSR information through new, more interactive and readily-accessible media such as Twitter. The results we present corroborate the exhibitionism and need for self-enhancement displayed by narcissistic CEOs.

This study makes various contributions to our understanding of this field, of both practical and academic interest. From a practical standpoint, we show that narcissism, as a personality trait, is not necessarily negative, but may be associated with characteristics of leadership, innovation and open communication with stakeholders. Furthermore, these results could usefully be addressed by CEOs and companies to evaluate their degree of technological appropriation and the channels they use to communicate the firm's CSR actions. As stakeholders increasingly demand to be informed of what is taking place within organisations and as the digital world is becoming ever more interconnected, social networks are seen as an innovative channel for CSR disclosure.

In an academic sense, the study results highlight the relationship that exists between the personal characteristics of decision makers, the use of alternative communication tools and the accountability of the organisation. In addition, our findings show that the voluntary disclosure of CSR issues not only corresponds to the wish to increase the transparency of the organisation towards its stakeholders, but may also be motivated by underlying interests –corporate, personal and even psychological – with respect to the CEO.

The above conclusions raise new questions and suggest interesting areas for research. There remains much to explore concerning the use of social networks for CSR disclosure and communication, since the nature of these

channels is very different from that of one-way forms of communication. Moreover, as social networks facilitate the integration of audiovisual content, subsequent analyses of these new forms of accountability could be undertaken, to consider the content, form and tone of the messages posted in search of impression management.

Inevitably, the present study is subject to certain limitations. Given the nature of the field addressed, secondary information was used to generate the measure of narcissism. However, personality analysis is a highly complex undertaking, and other related personal characteristics could and should be taken into account in a future analysis.

Finally, we acknowledge that the information considered in this study was collected manually, which limited the sample size that could be considered. Further studies, with a greater number of companies and incorporating cross-country analysis, should be conducted to obtain more robust results.

CONCLUSIONES

5. Conclusiones

El auge y evolución de las prácticas de RSC ha ampliado la perspectiva sobre la concepción de las empresas como organismos complejos que interactúan con su entorno. Asimismo, la creciente exigencia de información y transparencia por parte de los *stakeholders*, ha repercutido en una transformación de los procesos de relacionamiento que las compañías implementan como forma de lograr el entendimiento de sus expectativas y de entablar diálogos que les retroalimenten. En ese sentido, las redes sociales han sido vistas como medios de comunicación que permiten la interacción entre las compañías y sus grupos de interés a la vez que fomentan la producción de contenido en múltiples formatos, lo que puede aumentar la claridad y contenido de la información.

Esta tesis se propuso analizar la comunicación de la RSC a través de redes sociales en compañías de la Alianza del Pacífico, por suponer un tema de creciente interés en la literatura académica y porque su estudio genera contribuciones en el campo de la contabilidad social y ambiental al explorar nuevas formas de rendición de cuentas que dotan a la disciplina de una mirada compleja de la realidad (Bebbington and Larrinaga, 2014; Larrinaga-Gonzalez and Bebbington, 2001). Asimismo, el análisis de la comunicación corporativa sobre RSC en países latinoamericanos permite aumentar el conocimiento en una de las regiones con mayor biodiversidad, con potencial de desarrollo, pero con mayores conflictos socio-ambientales a nivel mundial. Por ello, nuestro objetivo principal fue analizar la

comunicación de la RSC a través de redes sociales en los países de la Alianza Pacífico, evaluando los factores internos y externos que motivan la divulgación y comprendiendo sus potencialidades para la *accountability* y la participación de los *stakeholders*.

Teniendo en cuenta que el enfoque de comunicación de la tesis está centrado en la interacción bidireccional entre las compañías y sus grupos de interés, el trabajo se fundamentó en la teoría sobre *accountability*, desarrollada en el campo específico de la RSC con aportes de autores como Bebbington (2004), Bebbington et al.(2007), Unerman (2007), Unerman & Bennet (2004), y Gray (2006), entre otros; la teoría de los *stakeholders* con los aportes de Freeman (1984) y Donaldson & Preston (1995), enfocada en el concepto de *engagement*, un fenómeno reciente y complejo que involucra a diversos actores. Asimismo, se soporta en la teoría de la legitimidad desde la visión de autores como Meyer & Rowan (1977), Suchman (1995) & Deegan (2002), mediante la cual es posible entender las presiones externas y las motivaciones internas que impulsan a que las compañías implementen nuevas prácticas de información y comunicación en materia social y ambiental. Con estas teorías analizamos cómo la industria sensible, las características corporativas y las características del gobierno corporativo influyen en la divulgación de RSC, en Facebook y Twitter.

Adicionalmente, dado que la comunicación en redes sociales es discrecional y estratégica, abordamos de manera complementaria la teoría de los escalones superiores para comprender en qué forma las características del CEO tienen una influencia en la divulgación de RSC en estos medios. Esto nos permitió indagar sobre las diversas características, más allá de las relacionadas con la industria o la compañía, que podrían influir e mayores o menores niveles de divulgación en plataformas de alta presencia corporativa como Twitter.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se resumen las principales conclusiones del estudio, las cuales están relacionadas con el objetivo general de la tesis:

Primera conclusión. La comunicación de RSC a través de redes sociales se presenta como una evolución de las prácticas de *accountability* corporativa, potenciando la interacción entre compañías y grupos de interés.

La rápida evolución tecnológica de la última década ha potenciado el uso de nuevos medios de comunicación como fuentes directas de información, desplazando en gran medida a los medios tradicionales. Estos nuevos medios facilitan el acceso a los usuarios incrementando la velocidad y visibilidad de la información, a la vez que los habilitan para generar contenido propio de una forma mucho más simple y en formatos amigables e interactivos. Actualmente, más de la mitad de la población mundial cuenta con un dispositivo móvil que permite el acceso a internet y a diversas aplicaciones que conectan personas desde cualquier parte del mundo entre sí y con diversas organizaciones.

Esta facilidad de acceso ha incrementado el potencial participativo de la población, haciendo que cada vez más personas expresen sus opiniones y comentarios a través de redes sociales, promoviendo una mayor presión y movilización ante diversas causas. Miles de personas se han congregado en la red para pedir a gobiernos y corporaciones mayor transparencia en sus actuaciones, pero también para visibilizar situaciones y actuaciones que afectan negativamente a la sociedad y al ambiente. Uno de los primeros ejemplos del poder movilizador de las redes, lo constituyó la denominada primavera árabe de 2011 que, de acuerdo con AlSayyad & Guvenc (2015), reflejó un nuevo modelo de protesta basada en la comunicación virtual y un nuevo escenario espacial de manifestación masiva que transformó las relaciones sociales sustancialmente. En el contexto corporativo, esto supone una gran ventana de exposición para las compañías, pero también para sus audiencias, lo que genera riesgos reputacionales que han obligado a muchas empresas a cambiar la forma en que se relacionan con los *stakeholders* a través de internet (ICEMD, 2016).

El gran potencial de las redes sociales para la comunicación de información corporativa, ha hecho que organismos como la SEC autoricen y promuevan

su uso como medio de *accountability*, al reconocer que estos medios de acceso abierto pueden incrementar la transparencia de la información (Securities and Exchange Commission, 2008, 2013). Ello ha llevado a que las compañías de todo el mundo incrementen el uso de redes sociales como vehículos de comunicación de aspectos financieros y no financieros, tales como la divulgación de las actividades y compromisos relacionados con la RSC (Capriotti, 2011).

Diversos estudios, como los de Ros-Diego & Castelló (2012), Etter (2013, 2014), y Cho et al. (2017) han demostrado que las compañías más grandes dedican un porcentaje de sus publicaciones en las cuentas corporativas de Facebook y Twitter para divulgar sus acciones en materia ambiental y social, dirigidas principalmente a aquellos *stakeholders* externos, tales como las ONG's, las comunidades y los consumidores, lo que se refleja en los temas más divulgados. Nuestros estudios empíricos arrojaron como resultado que más del 20% de los mensajes de las compañías más grandes de la Alianza del Pacífico, listadas y no listadas, publicados en tales redes sociales, buscan rendir cuentas en materia de RSC, lo que indica una situación similar a la presentada en países con mayor desarrollo económico y con mayor penetración digital.

Segunda conclusión. Pese al potencial de las redes sociales para la transparencia corporativa y al aumento de su utilización en la divulgación de RSC, nuestros hallazgos indican que los niveles de divulgación permanecen bajos, lo que implica que la *accountability* a través de ellas aún no logra ser efectiva.

A pesar de que las redes sociales ofrecen la posibilidad de mejorar la transparencia corporativa a través de la divulgación con bajo costo y de que amplían el espectro de *stakeholders* que pueden acceder a la misma, las compañías restringen la cantidad de información que generan por esta vía, centrándose en una rendición de cuentas débil sobre algunos aspectos, e invisibilizando categorías que hacen parte de la actividad corporativa y que tienen una directa relación con las dimensiones sociales y ambientales de la empresa.

Nuestro primer estudio, basado en las dimensiones de RSC que se encuentran estandarizadas en la guía G4 del GRI, arrojó como resultado que las empresas de la muestra alcanzaron un nivel promedio de divulgación de RSC en Facebook de 2.9 sobre 10, con un nivel máximo de 6.92. Este estudio también nos permitió observar que las empresas tienen, en promedio, mayores niveles de divulgación en el subíndice específico que en el subíndice de divulgación general. En los estudios empíricos sobre Twitter los resultados son similares. El nivel medio de divulgación es de 8.3 sobre 60 puntos, siendo el máximo puntaje alcanzado 33.6, apenas un poco más de la mitad de las categorías contempladas en los estándares GRI 2016.

Estos resultados podrían obedecer al carácter voluntario de la comunicación en redes sociales y a la estructura ampliamente discrecional del contenido de la divulgación. Aunque la información que se comunica por medios tradicionales también es voluntaria, la misma se encuentra estandarizada por organizaciones, como GRI, que exigen el cumplimiento de niveles mínimos de divulgación y su contenido puede ser avalado mediante prácticas de verificación y aseguramiento.

Tercera conclusión. A pesar de que la Alianza del Pacífico se ha constituido como una iniciativa de integración que ha promovido la sostenibilidad, la transparencia y el desarrollo digital, existen diferencias en la apropiación y uso de las redes sociales para la comunicación de la RSC. Las empresas en Colombia presentan mayores niveles de divulgación, en promedio, tanto en Facebook como en Twitter.

Desde la creación de la Alianza del Pacífico se ha propendido por un desarrollo digital que amplíe las posibilidades para la innovación corporativa y que permita el acercamiento de los gobiernos y compañías con sus usuarios. En el contexto supranacional, organismos como la CELAC han promovido la web 2.0, el internet de las cosas y la economía digital, lo que ha repercutido en la creación de un grupo técnico sobre digitalización en la Alianza del Pacífico.

Sin embargo, la integración en esta materia aun presenta retos y desafíos que obstaculizan un despliegue de la *accountability* en los ámbitos social y ambiental. Asimismo, el contexto particular de cada uno de los países de la Alianza debe ser analizado atendiendo a diferencias estructurales en sus instituciones, mercados y tejido empresarial. En este sentido, encontramos que existen dos tendencias en el comportamiento de las empresas de la Alianza Pacífico en redes sociales. Por un lado, las empresas de Chile, Colombia y México tienen niveles de divulgación relativamente cercanos en promedio, mientras que Perú, se encuentra muy por debajo de estos.

Nuestros estudios empíricos mostraron que las empresas peruanas aún no logran incorporar las redes sociales para la comunicación de la RSC y aquellas empresas que han empezado a usarlas, obtienen un nivel de divulgación bastante bajo en comparación con las empresas de los otros países miembros. Estos resultados contrastan con la participación de las empresas peruanas en el MILA, puesto que Perú cuenta con el mayor número de cotizantes de la Alianza -232 emisores sobre un total de 655-.

En comparación, se observó que las empresas colombianas alcanzaron los niveles de divulgación más altos, en promedio tanto en Facebook, como en Twitter, lo que puede estar sustentado en que, desde 2010, el gobierno colombiano ha promovido la masificación de internet a través de su plan Vive Digital, generando como resultado que a 2018 el 74% de las Mipymes se encuentren conectadas a internet (MinTIC, 2018). Asimismo, el comportamiento de las empresas colombianas podría estar explicado en parte por el escrutinio al que se ven expuestas dado que este país cuenta con el mayor número de conflictos socio-ambientales en la región.

Los resultados de nuestros estudios sugieren que sigue siendo necesaria una articulación de políticas entre los países de la Alianza del Pacífico en términos de prácticas de divulgación y de sostenibilidad empresarial, con el propósito de impulsar un desarrollo mucho más equitativo tanto de las empresas, como de sus *stakeholders*.

Cuarta conclusión. La comunicación de RSC a través de redes sociales es usada como un mecanismo de legitimación, especialmente por parte de empresas pertenecientes a industrias consideradas social o medioambientalmente sensibles.

Durante los últimos años ha evolucionado la forma que las compañías buscan relacionarse con sus *stakeholders* para obtener el apoyo necesario que les permita operar. Por ello, la comunicación de la RSC se considera estratégica para conseguir evaluaciones positivas, morales o cognitivas, sobre las actividades organizacionales (Castelló et al., 2016; Colleoni, 2013). Mostrarse como parte de las compañías que asumen el debate público de las cuestiones sociales y ambientales que más interesan a sus audiencias, podría aumentar su visibilidad y mejorar su reputación.

Latinoamérica cuenta con gran presencia de empresas dedicadas a actividades consideradas social y ambientalmente sensibles. El atlas de justicia medioambiental señala que, con la expansión de actividades extractivas de metales, petróleo y minerales desde 1970, el número de conflictos sociales se ha incrementado sustancialmente en la Alianza del Pacífico. En este panorama Colombia, México y Perú se encuentran entre los primeros 10 lugares en número de conflictos socio-ambientales a nivel mundial. El caso más alarmante es el de Colombia, puesto que ocupa el primer lugar en el continente americano y el segundo en el mundo después de la India (EJAtlas.org, n.d.).

En los tres estudios empíricos de esta tesis las empresas dedicadas a actividades de minería, petróleo y energía tuvieron el mayor nivel de divulgación de RSC en redes sociales y las categorías de RSC con mayor número de mensajes en Facebook y Twitter por parte de estas compañías fueron la de sociedad y la de ambiente. Esto revela que los mensajes en redes sociales están enfocados a determinados *stakeholders*, -sobre todo de tipo externo como la comunidad o las ONGs- interesados en dichas temáticas y cuya influencia es determinante para la imagen corporativa.

Por ello, planteamos que con la comunicación de RSC a través de redes sociales las empresas estarían intentando influir en las percepciones de los *stakeholders* que representan riesgos potenciales para la reputación empresarial. Así, en línea con lo planteado por Coombs & Holladay (2012, 2013) las redes sociales cultivarían la impresión de divulgación total o de transparencia total, con lo que indirectamente promoverían la impresión de exactitud y verdad de la información corporativa, aun cuando esta es discrecional y representa solo una parte de las dimensiones de la RSC.

Quinta conclusión. Pese al potencial dialógico e interactivo de las redes sociales, que propiciaría el *stakeholder engagement*, las compañías mantienen un enfoque de información de la RSC similar al usado en medios tradicionales como los reportes impresos o los reportes a través de páginas web.

Una de las ventajas de la web 2.0, que la hace un medio social, es su capacidad para incrementar la comunicación en doble vía a través de la participación activa de los usuarios, la co-creación de contenidos y la mediación de diversos sistemas tecnológicos que permiten la conexión entre individuos (Fuchs et al., 2010). Esta característica hace que la web sea dinámica y sensible a la acción humana, por lo que ya no solo los desarrolladores tienen el control de los contenidos sino que los usuarios también tienen la oportunidad de desarrollarlos y compartirlos (Tredinnick, 2006). Específicamente, las redes sociales han sido públicamente exaltadas como medios abiertos en línea, caracterizadas por el alto nivel de conectividad y conversación, lo que las hace herramientas propicias para el relacionamiento no sólo entre personas, sino entre las organizaciones y sus *stakeholders* (Baue and Murningham, 2011; Li, Wei, et al., 2017).

Como una respuesta a la popularidad de las redes sociales y para tener un acceso directo a sus grupos de interés, muchas empresas alrededor del mundo han empezado a crear perfiles corporativos en Facebook, Twitter, Youtube y otros sitios relacionados, como ventanas de comunicación en las que exhiben sus acciones, actividades y compromisos en diversas materias. En muchos de los informes de RSC emitidos bajo los estándares del GRI,

las empresas anuncian que las redes sociales hacen parte de sus canales de comunicación con los *stakeholders* y que a través de ellas se promueve el diálogo y la participación.

No obstante lo anterior, nuestro estudio empírico en Facebook logró determinar que, en línea con los hallazgos previos en el contexto europeo o anglosajón, las compañías de la Alianza del Pacífico fallan en promover el diálogo sobre RSC. Al analizar sus estrategias de comunicación encontramos que la gran mayoría de compañías usaron un enfoque informativo y que solo algunas de ellas daban respuestas eventuales a las inquietudes u opiniones de su público. Pocos mensajes buscaban la interacción con el usuario o le invitaban a entablar conversaciones sobre el tema en cuestión.

Esto indica que las compañías no llegan a entender las implicaciones de las redes sociales para la comunicación y que, por el contrario, han hecho de estas un canal más de transmisión unidireccional de información sin cambiar sustancialmente su enfoque, o bien, que ante la posibilidad de recibir críticas que les afecten negativamente, deciden limitar el espacio para el diálogo con sus contrapartes. Entonces, pese a que las redes sociales representan posibilidades para una *accountability* en doble vía, como lo plantean Unerman & Bennet (2004), Kent & Taylor (2016), Go & Bortree (2017) y Araujo & Kollat (2018), en la práctica el *stakeholder engagement* se constituye en una expectativa retórica que no ha alcanzado la implementación esperada.

Sexta conclusión. Las redes sociales permiten el acceso y difusión de la información corporativa sobre RSC a un espectro amplio de usuarios, de una forma más rápida que los medios tradicionales y su contenido es recibido positivamente y compartido por diversos *stakeholders* en la región.

La literatura sugiere que la información publicada a través de reportes convencionales está dirigida a un número reducido de usuarios con un nivel alto de conocimiento especializado, -frecuentemente los accionistas o

acreedores-, lo que impide su acceso a otro tipo de audiencias (Cooper and Owen, 2007; Dillard and Brown, 2014; Khalil and O' sullivan, 2017). En contraposición, las redes sociales son fácilmente accesibles desde cualquier ordenador o dispositivo móvil y la información que en ellas se publica tiene una capacidad de difusión inmediata. Esto ha repercutido en la ampliación de la esfera discusión pública, puesto que se ha manifestado que las redes sociales democratizan la información al volver público aquello que en otro contexto permanecería privado, como la información corporativa (Bebbington, Brown and Frame, 2007; Brown, 2009; Busch and Shepherd, 2014), a la vez que otorgan voz a aquellos sujetos que, en otras circunstancias, no podrían participar en los asuntos corporativos que les afectan.

Frente a esto, los resultados de nuestro análisis permiten concluir que los *stakeholders* buscan hacer parte activa en las discusiones relacionadas con los asuntos sociales y ambientales de las empresas de la región. Más del 50% de los mensajes sobre RSC en Facebook fueron comentados y, en general, se obtuvieron 3078 comentarios de los usuarios en 550 mensajes, en una ventana de análisis de dos meses.

Adicionalmente, nuestro estudio empírico mostró que las redes sociales actúan como canales de difusión de la información de RSC. El uso de las métricas propuestas por Bonsón & Ratkai (2013) nos permitió comprender que el contenido publicado por las compañías a través de Facebook tiene la posibilidad de llegar a un gran número de usuarios, haciéndolo mucho más visible cuando los usuarios comparten la información en sus muros y que ello conlleva una medida implícita de aprobación de los mensajes. En el caso de nuestro estudio, cada uno de los posts fue compartido en promedio 45 veces, alcanzando un número máximo de 3149 veces.

Por otro lado, el número de reacciones positivas puede ser entendido como una medida del apoyo emocional que la información recibe, sin necesidad de analizar el tono de los comentarios de los usuarios. En el capítulo 2 mostramos que cada uno de los mensajes sobre RSC obtuvo más *likes* que otro tipo de reacciones. Cada mensaje publicado obtuvo un promedio de

322 me gusta, siendo la categoría “sociedad” la que más apoyo del público recibió.

Séptima conclusión. Las dinámicas de apoyo emocional hacia la información de RSC publicada en redes sociales son independientes del nivel de divulgación y de la interactividad de los mensajes sobre RSC.

Nuestro primer estudio empírico genera luces sobre cómo opera la legitimidad de los mensajes que se publican en redes sociales. Al parecer, los *stakeholders* que acceden a la información en redes sociales no vinculan una mayor divulgación en temas de RSC con una percepción de mejor información, y tampoco expresan apoyo particular a los mensajes más interactivos. Los resultados muestran que ninguna de las empresas con los niveles más altos de divulgación en RSC, o con mensajes más interactivos, obtuvo los niveles más altos de legitimidad, entendida como el apoyo emocional o psicológico que subyace a una reacción positiva o a la viralidad del mensaje (Alhabash and McAlister, 2015).

Este resultado es interesante y ofrece una perspectiva adicional que permitiría comprender que tras las percepciones de los *stakeholders*, sobre lo que es legítimo, podría estar el análisis de asuntos como el contenido, el alcance del mensaje o su temática específica. También podría indicar que en la evaluación de los mensajes interviene una percepción construida previamente sobre la compañía que emite la información y sobre sus actividades, haciendo que exista una predisposición a apoyar más a determinadas compañías o industrias. El sector de consumo, que incluye las empresas de alimentos y bebidas y las compañías de comercio de artículos y servicios, fue el que mayores puntajes de *applause rate* y *virality rate* obtuvo, en contraste con los sectores de energía, materiales y petróleo, considerados altamente sensibles en materia social y ambiental.

Octava conclusión. Nuestros estudios empíricos muestran que varias características de las compañías influyen en la divulgación de RSC en redes sociales. Particularmente, el tamaño y el endeudamiento están relacionadas con el nivel de divulgación en Facebook.

Las grandes empresas de la Alianza Pacífico enfrentan un mayor escrutinio por parte de los *stakeholders* y experimentan mayor supervisión de sus gobiernos, lo que puede incentivarlas para generar información sobre RSC y divulgarla por nuevos medios masivos como Facebook -la red social preferida entre los usuarios y las corporaciones en Latinoamérica-. La regresión por MCO que realizamos permitió identificar una asociación positiva y significativa entre el tamaño de las compañías y el nivel de divulgación de RSC en Facebook.

Por otro lado, encontramos que existe una asociación negativa y significativa entre el endeudamiento y el nivel de divulgación. Esto se explicaría porque, de acuerdo con estudios como los de Belkaoui & Karpik (1989), Giannarakis (2013) y, Uwuigbe & Egbide (2012), las empresas más endeudadas tienen menos incentivos para divulgar información de RSC para evitar que los usuarios interpreten la utilización de recursos en actividades que generan costos adicionales.

Este estudio es el primero en analizar los determinantes de la divulgación de RSC en redes sociales y es el primero que analiza la situación en el contexto latinoamericano. Los resultados, en línea con la literatura previa, sugieren que en la divulgación en redes sociales en la Alianza del Pacífico actúan las mismas influencias que explican la divulgación por medios convencionales de comunicación y en otros contextos.

Novena conclusión. El consejo de administración juega un rol vital en el planteamiento de estrategias y en la mediación entre las compañías y su entorno, por lo que sus características explican el nivel de divulgación sobre RSC en redes sociales, particularmente en Facebook.

La integración de las bolsas de valores de los países de la Alianza del Pacífico ha promovido la estandarización de normas que pretenden proteger a los inversores minoritarios y a otros grupos de interés. En este sentido, las empresas integrantes del MILA vienen incorporado voluntariamente los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE que reconocen la importancia estratégica del consejo de administración. Una visión

alternativa a la teoría de la agencia sobre el Gobierno Corporativo, señala que el Consejo de Administración tiene un papel importante como mediador entre las necesidades de los *stakeholders* y la organización, por lo que además de cumplir el rol de control, también promueve la aplicación de estrategias que aumentan la transparencia corporativa (Bebbington, 2004; Fuente et al., 2017).

Los resultados de nuestro estudio empírico en las 35 empresas más grandes del MILA, encontró que el tamaño y la participación femenina en el consejo de administración influyen positivamente en el nivel de divulgación de RSC en Facebook. Los consejos de administración con un mayor número de miembros tienen mayor diversidad, experticia y, por ello, propenden por el cumplimiento de un amplio rango de expectativas. Por su parte, la participación femenina influye en la transparencia y una mayor preocupación social y ambiental, como ha sido señalado por estudios previos (Brammer et al., 2012; Kramer et al., 2007; Lone et al., 2015; Said et al., 2009).

Décima conclusión. Nuestros estudios empíricos muestran que las características personales del CEO, tanto demográficas como psicológicas, influyen en la mayor o menor divulgación de RSC a través de ellas.

En los últimos años, el auge de la RSC ha consolidado la percepción de que esta tiene efectos positivos, más allá del aumento directo de los resultados financieros. El impacto que las actuaciones socialmente responsables tienen en la imagen corporativa ha llevado a que su comunicación resulte estratégica para las compañías (Arnaboldi, Busco, et al., 2017; Crane and Glozer, 2016; Macnamara and Zerfass, 2012). La expansión de internet impulsó el uso de páginas web corporativas para la divulgación de información sobre RSC. No obstante, en los últimos años las redes sociales han cambiado los patrones de relacionamiento y la forma como se presenta la información, llegando a ser catalogadas como un medio innovador en la comunicación de RSC (Bonsón and Ratkai, 2013; Mazzei and Noble, 2017; Meijer, 2015; Meijer and Thaens, 2009).

Dado que las estrategias y las prácticas de interacción de la empresa con su entorno están altamente permeadas por las creencias, valores y experiencias del CEO, propusimos que el nivel divulgación de RSC a través de Twitter podría estar relacionado con sus características demográficas y psicológicas. Nuestros estudios empíricos del capítulo 3 y 4 evidenciaron que los antecedentes del CEO están relacionados con la adaptación al uso de nuevas tecnologías de comunicación. En particular, el mayor tiempo de permanencia como CEO de la misma compañía podría desalentar la búsqueda de nuevas formas de comunicación con los grupos de interés, mientras que la novedad en dicha posición favorecería el cambio organizacional que el uso de las redes sociales supone.

Por otro lado, las redes sociales se presentan como ventanas que permiten una mayor exposición tanto de las organizaciones, como de los individuos que las lideran y ello favorece que rasgos psicológicos como el narcisismo se vean exacerbados. Los CEOs más narcisistas recurren a las redes sociales como medios de comunicación de la RSC porque con ello incrementan su audiencia y aumentan las posibilidades de tener más percepciones positivas de su público, al tratarse de actividades consideradas social o moralmente positivas. Ambos tipos de características tienen efectos contrapuestos en el nivel de divulgación, por lo que a pesar de que los CEOs más narcisistas influyan positivamente en la divulgación de RSC en redes sociales, este efecto tenderá a disminuir cuanto más tiempo transcurra en su posición directiva.

Estos estudios son pioneros y realizan una aportación a la literatura en RSC porque amplían la visión sobre las diversas influencias que afectan la divulgación, integrando la perspectiva del CEO con los nuevos medios de comunicación digital.

Futuras Líneas de Investigación

El estudio de la comunicación en RSC vinculada a la contabilidad y a la *accountability* presenta un abanico de posibilidades de investigación multidisciplinaria para analizar los fenómenos de la realidad corporativa con un enfoque holístico. Aún es incipiente la investigación que en este ámbito se realiza y son muchos los llamados a investigar las nuevas posibilidades que diversas herramientas tecnológicas ofrecen para una comunicación abierta entre las organizaciones y sus *stakeholders* (Crane and Glozer, 2016; Merkl-Davies and Brennan, 2017).

De acuerdo con los avances de esta tesis, consideramos que el análisis de las percepciones de los usuarios sobre la información contable que se comunica en *social media* representa una vertiente importante de investigación. En esta línea, recientemente Etter et al. (2018) han usado el análisis de sentimientos de los comentarios para medir los juzgamientos de los *stakeholders* ante la información publicada por el sector bancario. Desde el punto de vista financiero, los recientes trabajos de Li et al. (2017) y de Kee et al. (2017) trazan un camino para nuevas investigaciones sobre las consecuencias que la información en redes sociales tiene para la credibilidad y la toma de decisiones de los inversores. La discrecionalidad en la comunicación a través de redes sociales también ofrece una alternativa de investigación para el análisis visual y textual que permita observar cómo las compañías utilizarían prácticas de *impression management* hacia sus *stakeholders*. En esta línea incipiente de trabajo se encuentra el aporte de Yang y Liu (2017) que examina las estrategias defensivas y asertivas en las narrativas contables en Twitter de las empresas del FTSE100.

Finalmente, pensamos que a más de la cantidad de información de RSC que se divulga en redes sociales, un asunto de relevancia para la toma de decisiones de los *stakeholders* es la calidad de esta. Las redes sociales se caracterizan por presentar información sintética o interconectada que aborda aspectos históricos y prospectivos en un entorno informal. La rapidez de la evolución tecnológica y su implementación en el mundo organizacional contrasta con los procesos de regulación que obedecen a

distintas etapas y que conllevan más tiempo de ejecución. Actualmente los reguladores han optado por emitir guías para el uso de redes sociales en la comunicación de información financiera, estableciendo lineamientos parciales sobre la veracidad y exactitud de la información, que no son totalmente controlables (FFIEC, 2013; Financial Conduct Authority, 2015; Securities and Exchange Commission, 2008, 2013). En el caso de la información no financiera, el nivel de discrecionalidad es aún más amplio al no existir regulaciones o guías de uso que delimiten las características que debería contener por lo que es necesario un análisis profundo de los contenidos de la información.

Reflexión final. Sobre la necesidad de mayor investigación sobre las potencialidades y riesgos de la comunicación en materia social y ambiental y sus efectos sobre la contabilidad.

Una de las principales motivaciones para el desarrollo de esta tesis fue nuestra inquietud sobre cómo la contabilidad podría contribuir para dar mayor participación a aquellos grupos que históricamente han sido directamente afectados por las actividades empresariales pero cuya voz ha sido oscurecida por las dinámicas dominantes, en las que la visión tradicional sobre la contabilidad y la rendición de cuentas ha intervenido.

Observamos una posibilidad de investigación en los textos de autores reconocidos en la literatura internacional sobre contabilidad social y ambiental, como Rob Gray (2007), Jan Bebbington (2004), Carol Adams (2002), Robin Roberts (1992) y Jeffrey Unerman (2007), entre otros y, en el contexto hispanohablante en los escritos de los profesores Carlos Larrinaga (1997), Pablo Archel (2007), María del Carmen Rodríguez de Ramírez (2006), Danilo Ariza (2007) y Mauricio Gómez Villegas (2009), entre otros; cuyos enfoques alternativos y multidisciplinarios nos mostraron nuevas posibilidades que redefinen las fronteras de la contabilidad y la *accountability*, y otorgan a la disciplina un status acorde con la realidad de su contexto. Estos enfoques nos invitaron a indagar sobre nuevas formas de interacción entre las organizaciones y sus grupos de interés y motivaron especialmente nuestro interés en el estudio de la comunicación de la RSC.

5 | Conclusiones

El deterioro ambiental y la agudización de la desigualdad socioeconómica son asuntos de interés para todos y reclaman la ampliación del alcance de la información contable organizacional. Con esto, se pretende que un mayor número de personas acceda y participe de aquellos asuntos que representan un interés legítimo para el bienestar de la sociedad y que con ello se modifiquen los comportamientos y prácticas organizacionales. Esta mirada implica la posibilidad de un diálogo entre partes que facilite el debate público y el consenso sobre mínimos razonables de transparencia que guíen a una mejor gobernanza de las organizaciones.

Los ejemplos de activismo social a través de la red ratifican que las redes sociales se han convertido en espacios propicios para la movilización en los que diversos actores tienen la posibilidad de expresarse y de influir en otros. Esta capacidad de hacer presencia en redes ha demostrado ser una importante fuente de control para los individuos y organizaciones que divulgan información en estos espacios y ha contribuido a que las organizaciones transformen sus prácticas de rendición de cuentas para hacerlas más accesibles. Actualmente, es un hecho que las compañías hacen uso de las redes sociales y de otros medios tecnológicos para comunicar aspectos financieros y no financieros y está claro que este tipo de comunicación ha abierto un espacio para que sus audiencias se sientan mucho más involucradas y para que accedan fácilmente a información de su interés.

Sin embargo, las redes sociales también representan riesgos y desafíos para los usuarios y las organizaciones. La inmediatez del discurso en la web ha favorecido la producción excesiva de información que no necesariamente aporta transparencia, calidad o relevancia. Por el contrario, acogemos el planteamiento de Coombs & Holladay (2013) de que mayor información puede ser sinónimo de ocultamiento, tergiversación o superficialidad. En la misma línea observamos que las empresas han trasladado su lógica unidireccional –monológica- a las redes sociales, restringiendo o evitando el debate por parte de sus grupos de interés y con ello, limitando las posibilidades de participación de estos. Esto también sugiere que las

compañías han adaptado sus estrategias de comunicación sin atender un interés legítimo por escuchar y comprender las necesidades de sus *stakeholders* y que por el contrario, a través de las redes sociales las compañías podrían promover una falsa ilusión de participación que inhibiría la posibilidad de crítica y cuestionamiento, necesarios para la democratización de información.

Por ello, consideramos relevante que los académicos y profesionales de la contabilidad se ocupen de conocer y analizar rigurosamente las plataformas tecnológicas y que asuman una postura abierta frente a la necesidad de integrar diversos enfoques que aumenten la comprensión de las implicaciones sociales y organizacionales que estas pueden generar. Asimismo, vemos como imprescindible que desde la academia contable se propenda por ampliar las fronteras de la contabilidad, más allá de su enfoque tradicional, integrando una perspectiva dialógica que propenda por acercar a los *stakeholders* con las organizaciones y que responda a los intereses de la sociedad y no solo del capital, dado que como lo señala Killian (2010) *la contabilidad es un lenguaje, y como tal es esencial para el entendimiento del otro*.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Abitbol, A. and Lee, S.Y. (2017), 'Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't', *Public Relations Review*, Vol. 43 No. 4, pp. 796–808.
- AccountAbility. (2008), *AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008*, London.
- Ackermann, F. and Eden, C. (2011), 'Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice', *Long Range Planning*, Elsevier Ltd, Vol. 44 No. 3, pp. 179–196.
- Adams, C. (2002), 'Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 223–250.
- Adams, C.A. and Larrinaga-González, C. (2007), 'Engaging with organisations in pursuit of improved sustainability accounting and performance', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20 No. 3, pp. 333–355.
- Agle, B., Mitchell, R. and Sonnenfeld, J. (1999), 'Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Silence, Corporate Performance, and CEO Values', *The Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 5, pp. 507–525.
- Ahmed, K. and Courtis, J.K. (1999), *Associations between Corporate Characteristics and Disclosure Levels in Annual Reports: A Meta-Analysis*, *British Accounting Review*, Vol. 31.
- Ahrens, T. (1996), 'Styles of accountability', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21 No. 2–3, pp. 139–173.

- Al-Htaybat, K. and Von Alberti-Alhtaybat, L. (2017), 'Big Data and corporate reporting: impacts and paradoxes', *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 850–873.
- Alhabash, S. and McAlister, A.R. (2015), 'Redefining virality in less broad strokes: Predicting viral behavioral intentions from motivations and uses of Facebook and Twitter', *New Media & Society*, Vol. 17 No. 8, pp. 1317–1339.
- Ali, W., Frynas, J.G. and Mahmood, Z. (2017), 'Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Developed and Developing Countries: A Literature Review', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 24, pp. 273–394.
- Alianza del Pacífico. (2011), 'Declaración Presidencial sobre la Alianza del Pacífico: I Cumbre de Lima para la Integración Profunda', Lima.
- Alianza del Pacífico. (2012), 'Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico'.
- Alianza del Pacífico. (2017), 'Grupo Medio Ambiente y Crecimiento Verde', available at: <https://alianzapacifico.net/medio-ambiente/> (accessed 12 April 2018).
- Alianza del Pacífico. (2018a), '¿Qué es la Alianza?', available at: <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/> (accessed 7 August 2018).
- Alianza del Pacífico. (2018b), 'Grupos Técnico', available at: <https://alianzapacifico.net/grupo-tecnico-de-medio-ambiente/#> (accessed 7 August 2018).
- Alsayyad, N. and Guvenc, M. (2015), 'Virtual Uprisings: On the Interaction of New Social Media, Traditional Media Coverage and Urban Space during the "Arab Spring"', *Urban Studies*, Vol. 52 No. 11, pp. 2018–2034.
- Amernic, J.H. and Craig, R.J. (2010), 'Accounting as a Facilitator of Extreme Narcissism', *Journal of Business Ethics*, Vol. 96 No. 1, pp. 79–93.
- Anderson, P. (2012), *Web 2.0 and Beyond: Principles and Technologies*, Taylor & Francis.
- Araujo, T. and Kollat, J. (2018), 'Communicating effectively about CSR on Twitter: The power of engaging strategies and storytelling elements', *Internet Research*, Vol. 28 No. 2, pp. 419–431.

| Bibliografía

- Arazy, O., Nov, O., Patterson, R. and Yeo, L. (2011), 'Information Quality in Wikipedia: The Effects of Group Composition and Task Conflict', *Journal of Management Information Systems*, Vol. 27 No. 4, pp. 71–98.
- Archel Domench, P. (2007), 'Discurso contable, ideología e informes anuales: un enfoque interpretativo', *Revista Contaduría Universidad de Antioquia*, Vol. 51, pp. 41–64.
- Archel, P., Husillos, J. and Spence, C. (2011), 'The institutionalisation of unaccountability: Loading the dice of Corporate Social Responsibility discourse', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 36, pp. 327–343.
- Arena, C., Michelon, G. and Trojanowski, G. (2017), 'Big Egos Can Be Green: A Study of CEO Hubris and Environmental Innovation', *British Journal of Management*, Vol. 00, pp. 1–21.
- Ariza, D.E. (2007), 'Luces y sombras en el “poder constitutivo de la contabilidad ambiental”', *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. 15 No. 2, pp. 45–60.
- Arnaboldi, M., Azzone, G. and Sidorova, Y. (2017), 'Governing social media: the emergence of hybridised boundary objects', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 821–849.
- Arnaboldi, M., Busco, C. and Cuganesan, S. (2017), 'Accounting, accountability, social media and big data: revolution or hype?', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 762–776.
- Astley, W. and Van de Ven, A. (1983), 'Central Perspectives and Debates in Organization Theory', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 No. 2, pp. 245–273.
- Bachmann, P. and Inghoff, D. (2016), 'Legitimacy through CSR disclosures? The advantage outweighs the disadvantages', *Public Relations Review*, Vol. 42 No. 3, pp. 386–394.
- Bakhtina, K. and Goudriaan, J.W. (2011), 'CSR reporting in multinational energy companies', *Transfer: European Review of Labour and Research*, Vol. 17, pp. 95–99.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2016), 'La brecha digital: un desafío y una oportunidad para América Latina', *CAF Noticias*, available at: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/05/la-brecha-digital-un-desafio-y-una-oportunidad-para-america-latina/> (accessed 3 August 2018).

- Bantel, K. and Jackson, S. (1989), 'Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?', *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 107–124.
- Bardin, L. (1996), *Análisis de Contenido*, Akal, Madrid.
- Barker, V.L. and Mueller, G.C. (2002), 'CEO Characteristics and Firm R&D Spending', *Management Science*, Vol. 48 No. 6, pp. 782–801.
- Baue, B. and Murningham, M. (2011), 'The Accountability Web. Weaving Corporate Accountability and Interactive Technology', *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 41, pp. 27–49.
- Bayoud, N.S. and Kavanagh, M. (2012), 'Factors Influencing levels of Corporate Social Responsibility Disclosure by Libyan Firms: a Mixed Study', *International Journal of Economics and Finance*, Canadian Center of Science and Education, Vol. 4 No. 4, pp. 13–29.
- BBC. (2012), 'What is Facebook?', *Webwise*, available at: <http://www.bbc.co.uk/webwise/guides/about-facebook> (accessed 4 September 2018).
- Bebbington, J. (2004), 'Governance from the perspective of social/environmental accounting', *Social and Environmental Accountability Journal*, Vol. 24 No. 2, pp. 15–18.
- Bebbington, J., Brown, J. and Frame, B. (2007), 'Accounting technologies and sustainability assessment models', *Ecological Economics*, Vol. 61, pp. 224–236.
- Bebbington, J., Brown, J., Frame, B. and Thomson, I. (2007), 'Theorizing engagement: the potential of a critical dialogic approach', *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 20 No. 3, pp. 356–381.
- Bebbington, J., Larrinaga-González, C. and Moneva-Abadía, J.M. (2008), 'Legitimizing reputation/the reputation of legitimacy theory', *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 371–374.
- Bebbington, J. and Larrinaga, C. (2014), 'Accounting and sustainable development: An exploration', *Accounting, Organizations and Society*, Elsevier Ltd, Vol. 39 No. 6, pp. 395–413.
- Bebbington, J., Larrinaga, C. and Moneva, J.M. (2008), 'Corporate social reporting and reputation risk management', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 337–361.

- Beck, N. and Katz, J.N. (1995), 'What to do (and not to do) with Time-Series Cross-Section Data', *The American Political Science Review*, Vol. 89 No. 3, pp. 634–647.
- Belkaoui, A. and Karpik, P.G. (1989), 'Determinants of the Corporate Decision to Disclose Social Information', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 2 No. 1, pp. 36–51.
- Bellucci, M. and Manetti, G. (2017), 'Facebook as a tool for supporting dialogic accounting? Evidence from large philanthropic foundations in the United States', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 874–905.
- Benites-Lazaro, L.L. and Mello-Théry, N.A. (2017), 'CSR as a legitimatizing tool in carbon market: Evidence from Latin America's Clean Development Mechanism', *Journal of Cleaner Production*, Vol. 149, pp. 218–226.
- Berger, P. and Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Penguin Group, New York, USA, available at:<https://doi.org/10.2307/323448>.
- Bernreuter, R. (1933), 'The theory and construction of the Personality Inventory', *Journal of Social Psychology*, Vol. 4, pp. 387–405.
- Bianchi, C. and Andrews, L. (2015), 'Investigating marketing managers' perspectives on social media in Chile', *Journal of Business Research*, Vol. 68, pp. 2552–2559.
- Billett, M.T. and Qian, Y. (2008), 'Are Overconfident CEOs Born or Made? Evidence of Self-Attribution Bias from Frequent Acquirers', *Management Science*, Vol. 54 No. 6, available at:<https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0830>.
- Blankespoor, E. (2018), 'Firm communication and investor response: A framework and discussion integrating social media', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. Forthcoming, pp. 1–8.
- Bonsón, E. and Ratkai, M. (2013), 'A set of metrics to assess stakeholder engagement and social legitimacy on a corporate Facebook', *Online Information Review*, Vol. 37 No. 2, pp. 787–803.
- Bourne, L. (2009), *Stakeholder Relationship Management*, *Journal of Chemical Information and Modeling*, Vol. 53, available at:<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

- Boyd, D. and Crawford, K. (2012), 'Critical Questions for Big Data', *Information, Communication & Society*, Vol. 15 No. 5, pp. 662–679.
- Brammer, S., Jackson, G. and Matten, D. (2012), 'Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance', *Socio-Economic Review*, Vol. 10, pp. 3–28.
- Brammer, S., Millington, A. and Pavelin, S. (2007), 'Gender and ethnic diversity among UK corporate boards', *Corporate Governance*, Vol. 15 No. 2, pp. 393–403.
- Brammer, S. and Millington, A.I. (2006), 'Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: an empirical analysis', *Journal of Business Ethics*, Vol. 15 No. 1, pp. 6–19.
- Branco, M. and Rodrigues, L. (2008), 'Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies', *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp. 685–701.
- Bravo-Urquiza, F., Abad-Navarro, M. and Trombetta, M. (2009), 'Disclosure Indices Design: Does it make a difference?', *Spanish Accounting Review*, Vol. 12, pp. 253–277.
- Bravo-Urquiza, F., Abad-Navarro, M.C. and Trombetta, M. (2010), 'Disclosure theories and disclosure measures', *Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad*, Vol. 147, pp. 393–415.
- Bromiley, P. and Rau, D. (2016), 'Social, Behavioral, and Cognitive Influences on Upper Echelons During Strategy Process: A Literature Review', *Journal of Management*, Vol. 42 No. 1, pp. 174–202.
- Brown, J. (2009), 'Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: Taking pluralism seriously', *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 20, pp. 313–342.
- Buchholz, F., Jaeschke, R., Lopatta, K. and Maas, K. (2018), 'The use of optimistic tone by narcissistic CEOs', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 31 No. 2, pp. 531–562.
- Bucy, E. and Newhagen, J. (2004), *Social and Psychological Dimensions of New Technology Use*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Buffardi, L.E. and Campbell, W.K. (2008), 'Narcissism and Social Networking Web Sites', *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 34 No. 10, pp. 1303–1314.

- Burson.Marsteller. (2013), 'Latin America Social Media Check-Up 2013', available at: <http://www.burson-marsteller.fi/who-we-are/thought-leadership/latin-america-social-media-check-up-2013/?lang=en> (accessed 10 May 2017).
- Busch, T. and Shepherd, T. (2014), 'Doing well by doing good? Normative tensions underlying Twitter's corporate social responsibility ethos', *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, Vol. 20 No. 3, pp. 293–315.
- Buyl, T., Boone, C. and Matthysens, P. (2011), 'Upper echelons research and managerial cognition', *Strategic Organization*, Vol. 9 No. 3, pp. 240–246.
- Capriotti, P. (2011), 'Communicating Corporate Social Responsibility through the Internet and Social Media', in Ihlen, Ø., Bartlett, J.L. and May, S. (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Wiley-Blackwell, Chichester, UK, pp. 358–379.
- Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A. and Sanders, W.G. (2004), 'Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition', *Journal of Management*, Sage PublicationsSage CA: Thousand Oaks, CA, Vol. 30 No. 6, pp. 749–778.
- Carpenter, M.A. and Sanders, W.G. (2002), 'Top Management Team Compensation: The missing link between CEO pay and firm performance?', *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 367–375.
- Carroll, A.B. and Buchholtz, A.K. (1989), *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thomson: South-Western, Cincinnati.
- Castelló, I., Etter, M. and Årup Nielsen, F. (2016), 'Strategies of Legitimacy Through Social Media: The Networked Strategy', *Journal of Management Studies*, Vol. 53 No. 3, pp. 402–432.
- Castells, M. (2009), *Comunicación y Poder*, Alianza Editorial, Madrid, España.
- Cegarra-Navarro, J. and Martínez-Martínez, A. (2009), 'Linking corporate social responsibility with admiration through organizational outcomes', *Social Responsibility Journal*, Vol. 5 No. 4, pp. 499–511.
- CEPAL. (2017), *Estado de La Banda Ancha En América Latina y El Caribe*, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

- CEPAL. (2018), 'Agenda digital para América Latina y el Caribe (eLAC 2020)', Cartagena de Indias.
- Chae, B. and Park, E. (2018), 'Corporate Social Responsibility (CSR): A Survey of Topics and Trends Using Twitter Data and Topic Modeling', *Sustainability*, Vol. 10 No. 7, p. 2231.
- Chatterjee, A. and Hambrick, D.C. (2007), 'It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52 No. 3, pp. 351–386.
- Cho, M., Furey, L.D. and Mohr, T. (2017), 'Communicating Corporate Social Responsibility on Social Media: Strategies, Stakeholders, and Public Engagement on Corporate Facebook', *Business and Professional Communication Quarterly*, Vol. 80 No. 1, pp. 52–69.
- Cho, M., Schweickart, T. and Haase, A. (2014), 'Public engagement with nonprofit organizations on Facebook', *Public Relations Review*, Vol. 40, pp. 565–567.
- Chouliaraki, L. and Morsing, M. (2010), *Media, Organizations and Identity*, Palgrave Macmillan, Hampshire, UK.
- Colleoni, E. (2013), 'CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media', *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 No. 2, pp. 228–248.
- Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2012), *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*, Wiley-Blackwell.
- Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2013), 'The pseudo-panopticon: the illusion created by CSR-related transparency on the internet', *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 No. 2, pp. 212–227.
- Cooper, S.M. and Owen, D.L. (2007), 'Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, pp. 649–667.
- Cooperativa. (2016), 'Codelco provocó nuevo derrame de concentrado de cobre en Los Andes - Cooperativa.cl', available at: <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/medioambiente/contaminacion/codelco-provoco-nuevo-derrame-de-concentrado-de-cobre-en-los-andes/2016-08-24/163051.html> (accessed 13 July 2018).

- Cormier, D., Lapointe-Antunes, P. and Magnan, M. (2016), 'CEO power and CEO hubris: a prelude to financial misreporting?', *Management Decision*, Vol. 54 No. 2, pp. 522–554.
- Correa, T., Hinsley, A.W. and Gil De Zúñiga, H. (2010), 'Who interacts on the Web?: The intersection of users' personality and social media use', *Computers in Human Behavior*, Vol. 26, pp. 247–253.
- Cortado, F. and Chalmeta, R. (2016), 'Use of social networks as a CSR communication tool', *Cogent Business & Management*, Vol. 3, pp. 1–18.
- Cowen, S.S., Ferreri, L.B. and Parker, L.D. (1987), 'The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-based analysis', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12 No. 2, pp. 111–122.
- Crane, A. and Glozer, S. (2016), 'Researching Corporate Social Responsibility Communication: Themes, Opportunities and Challenges', *Journal of Management Studies*, Vol. 53 No. 7, pp. 1223–1252.
- Cyert, R. and March, J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Damanpour, F. and Schneider, M. (2009), 'Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers', *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19 No. 3, pp. 495–522.
- Davenport, S.W., Bergman, S.M., Bergman, J.Z. and Fearington, M.E. (2014), 'Twitter versus Facebook: Exploring the role of narcissism in the motives and usage of different social media platforms', *Computers in Human Behavior*, Vol. 32, pp. 212–220.
- Dawkins, J. (2005), 'Corporate responsibility: The communication challenge', *Journal of Communication Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 108–119.
- Dearstyne, B. (2007), 'Blogs, Mashups, & Wikis: Oh, My!', *Information Management Journal*, Vol. 41 No. 1, pp. 25–33.
- Deegan, C. (2002), 'Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 282–311.

- Deegan, C., Rankin, M. and Tobin, J. (2002), 'An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 312–343.
- Dellarocas, C. (2003), 'The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms', *Management Science*, Vol. 49 No. 10, pp. 1407–1424.
- Derda, D. (2017), 'International experience in upper echelon theory: Literature review', *Business Systems Research*, Vol. 8 No. 2, pp. 126–142.
- Dermer, J. (1973), 'Cognitive Characteristics and the Perceived Importance of Information', *The Accounting Review*, Vol. 48 No. 3, pp. 511–519.
- Devin, B.L. and Lane, A.B. (2014), 'Communicating Engagement in Corporate Social Responsibility: A Meta-Level Construal of Engagement', *Journal of Public Relations Research*, Vol. 26 No. 5, pp. 436–454.
- Van Dijck, J. (2012), 'Tracing Twitter : The Rise of a Microblogging platform', *International Journal of Media and Cultural Politics*, Vol. 7 No. 3, pp. 333–348.
- Dillard, J. and Brown, J. (2014), 'Taking Pluralism Seriously within an Ethic of Accountability', in Mintz, S. (Ed.), *Accounting for the Public Interest: Perspectives on Accountability, Professionalism and Role in Society*, Springer, California.
- Dimaggio, P. and Powell, W. (1999a), *El Nuevo Institucionalismo En El Análisis Organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México D.F., available at:<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Dimaggio, P. and Powell, W. (1999b), 'Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales.', *El Nuevo Institucionalismo En El Análisis Organizacional*, Fondo de Cultura Económica, pp. 104–125.
- Doh, J.P., Howton, S.D., Howton, S.W. and Siegel, D.S. (2010), 'Does the Market Respond to an Endorsement of Social Responsibility? The Role of Institutions, Information, and Legitimacy', *Journal of Management*, Vol. 36 No. 6, pp. 1461–1485.
- Donaldson, T. and Preston, L.E. (1995), 'The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications', *The Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 65–91.

- Dowling, J. and Pfeffer, J. (1975), 'Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior', *The Pacific Sociological Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 122–136.
- Du, S., Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2007), 'Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning', *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, pp. 224–241.
- Du, S., Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2011), 'Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust', *Management Science*, Vol. 57 No. 9, pp. 1528–1545.
- Du, S. and Vieira, E.T. (2012), 'Striving for Legitimacy Through Corporate Social Responsibility: Insights from Oil Companies', *Journal of Business Ethics*, Vol. 110 No. 4, pp. 413–427.
- Dutot, V., Lacalle Galvez, E. and Versailles, D.W. (2016), 'CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation An exploratory study', *Management Decision*, Vol. 54 No. 2, pp. 363–389.
- ECLAC. (2016), 'La nueva revolución digital. De la Internet del consumo a la Internet de la producción', Santiago de Chile, available at: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/4/S1600780_es.pdf (accessed 9 May 2017).
- Eisenhardt, K.M. and Schoonhoven, C.B. (1990), 'Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 3, p. 504.
- EJAtlas.org. (n.d.). 'Mining conflicts in Latin America | EJAtlas', available at: <https://ejatlas.org/featured/mining-latam> (accessed 30 September 2017).
- Elkington, J. (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Limited, Oxford.
- Ellis, H. (1898), 'Auto-erotism: A Psychological Study', *Alienist and Neurologist*, Vol. 19 No. 2, p. 260.
- Emmons, R.A. (1987), 'Narcissism : Theory and Measurement', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52 No. 1, pp. 11–17.

- Etkin, J. (2005), *Gestión de La Complejidad En Las Organizaciones: La Estrategia Frente a Lo Imprevisto y Lo Impensado*, Granica, Buenos Aires.
- Etter, M. (2013), 'Reasons for low levels of interactivity: (Non-) interactive CSR communication in twitter', *Public Relations Review*, Vol. 39, pp. 606–608.
- Etter, M. (2014), 'Broadcasting, reacting, engaging - three strategies for CSR communication in Twitter', *Journal of Communication Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 322–342.
- Etter, M., Colleoni, E., Illia, L., Meggiorin, K. and D'eugenio, A. (2018), 'Measuring Organizational Legitimacy in Social Media: Assessing Citizens' Judgments With Sentiment Analysis', *Business & Society*, Vol. 57 No. 1, pp. 60–97.
- Evans, M. (2017), '3 Things You Need To Know About Latin American Digital Consumers', *Forbes*, available at: <https://www.forbes.com/sites/michelleevans1/2017/08/10/3-things-you-need-to-know-about-latin-american-digital-consumers/2/#6379015f226f> (accessed 12 June 2018).
- Expansión. (2018), 'Alianza del Pacífico 2018 | datosmacro.com', *Grupos de Países*, available at: <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/alianza-pacifico> (accessed 7 August 2018).
- EY Perú. (2017), 'Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico', available at: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-alianza-pacifico-2017-2018/\\$FILE/EY-guia-alianza-pacifico-2017-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-alianza-pacifico-2017-2018/$FILE/EY-guia-alianza-pacifico-2017-2018.pdf) (accessed 7 August 2018).
- Facebook. (2018), 'Newsroom', *About Company*, available at: <https://newsroom.fb.com/company-info/> (accessed 5 July 2018).
- Fanelli, A. and Misangyi, V.F. (2006), 'Bringing out Charisma: CEO Charisma and External Stakeholders', *The Academy of Management Review*, Vol. 31 No. 4, pp. 1049–1061.
- FFIEC. (2013), 'Social Media: Consumer Compliance Risk Management Guidance', available at: https://www.ffiec.gov/press/PDF/2013_Dec_Final_SMG_attached_to_11Dec13_press_release.pdf (accessed 30 August 2018).
- Fieseler, C. and Fleck, M. (2013), 'The Pursuit of Empowerment through Social Media: Structural Social Capital Dynamics in CSR-Blogging', *Journal of Business Ethics*, Vol. 118 No. 4, pp. 759–775.

- Financial Conduct Authority. (2015), 'FG15/4: Social media and customer communications The FCA's supervisory approach to financial promotions in social media', available at: <https://www.fca.org.uk/publication/finalised-guidance/fg15-04.pdf> (accessed 30 August 2018).
- Finkelstein, S., Hambrick, D. and Canella, A. (2009), *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*, Oxford University Press.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Vol. 1, Pitman, Mashfield.
- Freud, S. (1914), 'On Narcissism: An Introduction', *Standard Edition*, Vol. XIV, pp. 67–102.
- Frias-Aceituno, J. V., Rodriguez-Ariza, L. and Garcia-Sanchez, I.M. (2013), 'The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 219–233.
- Friedman, M. (1970), 'A Friedman doctrine-The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits', *The New York Times Magazine*, No. 13, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14.
- Fuchs, C., Hofkirchner, W., Schafranek, M., Raffl, C., Sandoval, M. and Bichler, R. (2010), 'Theoretical Foundations of the Web: Cognition, Communication, and Co-Operation. Towards an Understanding of Web 1.0, 2.0, 3.0', *Future Internet*, Vol. 2, pp. 41–59.
- Fuente, J., García-Sánchez, I. and Lozano, M. (2017), 'The role of the board of directors in the adoption of GRI guidelines for the disclosure of CSR information', *Journal of Cleaner Production*, Vol. 141, pp. 737–750.
- Fundación Terram. (2016), 'Superintendencia asegura que fiscalizó a termoeléctrica de Colbún – Fundación Terram', available at: <http://www.terram.cl/2016/05/superintendencia-asegura-que-fiscalizo-a-termoelectrica-de-colbun/> (accessed 8 July 2018).
- Galasso, A. and Simcoe, T.S. (2011), 'CEO Overconfidence and Innovation', *Management Science*, Vol. 57 No. 8, pp. 1469–1484.
- Gallén, M. and Peraita, C. (2018), 'The effects of national culture on corporate social responsibility disclosure: a cross-country comparison', *Applied Economics*, Vol. 50 No. 27, pp. 2967–2979.

- Gallén, M.L. and Peraita, C. (2017), 'The Relationship between Femininity and Sustainability Reporting', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 24 No. 6, pp. 496–508.
- Gamerschlag, R., Möller, K. and Verbeeten, F. (2011), 'Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany', *Review of Managerial Science*, Vol. 5, pp. 233–262.
- García-Sánchez, I., Rodríguez-Domínguez, L. and Gallego-Álvarez, I. (2011), 'Corporate governance and strategic information on the internet: A study of Spanish listed companies', *Accounting Auditing and Accountability Journal*, Vol. 24 No. 4, pp. 471–501.
- García, M.V. (2011), 'La dialéctica de la Complejidad en las Organizaciones', *Revista de Psicología GEPU*, Vol. 2 No. 2, pp. 121–137.
- Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Garriga, E. and Melé, D. (2004), 'Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory', *Journal of Business Ethics*, Vol. 53 No. 1/2, pp. 51–71.
- Gerstner, W.C., König, A., Enders, A. and Hambrick, D.C. (2013), 'CEO Narcissism, Audience Engagement, and Organizational Adoption of Technological Discontinuities', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 58 No. 2, pp. 257–291.
- Giannarakis, G. (2013), 'Determinants of corporate social responsibility disclosures: the case of the US companies', *International Journal of Information Systems and Change Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 205–221.
- Giannarakis, G. (2014), 'Corporate governance and financial characteristic effects on the extent of corporate social responsibility disclosure', *Social Responsibility Journal*, Vol. 10 No. 4, pp. 569–590.
- Gil, P. (2018), 'What Is Twitter & How Does It Work?', *Lifewire*, available at: <https://www.lifewire.com/what-exactly-is-twitter-2483331> (accessed 4 September 2018).
- Global Reporting Initiative. (2016), 'GRI Sustainability Reporting Standards', available at: <https://www.globalreporting.org/standards/> (accessed 12 February 2018).

- Global Reporting Initiative. (2018a), 'Reports List- GRI Database', available at: https://www.globalreporting.org/services/Analysis/Reports_List/Pages/default.aspx (accessed 3 August 2018).
- Global Reporting Initiative. (2018b), 'About GRI', available at: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> (accessed 21 August 2018).
- Go, E. and Bortree, D.S. (2017), 'What and How to Communicate CSR? The Role of CSR fit, Modality Interactivity, and Message Interactivity on Social Networking Sites', *Journal of Promotion Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 727–747.
- Godos-Díez, J.-L., Cabeza-García, L., Alonso-Martínez, D. and Fernández-Gago, R. (2018), 'Factors influencing board of directors' decision-making process as determinants of CSR engagement', *Review of Managerial Science*, Vol. 12 No. 1, pp. 229–253.
- Gomez-Carrasco, P. and Michelon, G. (2017), 'The Power of Stakeholders' Voice: The Effects of Social Media Activism on Stock Markets', *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26 No. 6, pp. 855–872.
- Gómez, M. and Quintanilla, D. (2012), 'Los informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano', *Cuadernos de Contabilidad*, Vol. 13 No. 32, pp. 121–158.
- Gómez Villegas, M. (2009), 'Tensiones, posibilidades y riesgos de la contabilidad medioambiental empresarial. (Una síntesis de su evolución)', *Contaduría*, Vol. 54, pp. 55–78.
- Goodstein, J., Gautam, K. and Boeker, W. (1994), 'The effects of Board Size and Diversity on Strategic Change', *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 241–250.
- Gray, R. (2006), 'Does sustainability reporting improve corporate behaviour?: Wrong question? Right time?', *Accounting and Business Research*, Vol. 36 No. 1, pp. 65–68.
- Gray, R. (2007), 'Taking a Long View on What We Now Know About Social and Environmental Accountability and Reporting', *Issues in Social and Environmental Accounting*, Vol. 1 No. 2, pp. 169–198.
- Gray, R., Adams, C. and Owen, D. (2014), *Accountability, Social Responsibility and Sustainability. Accounting for Society and the Environment*, Pearson, Edinburgh, available at: <https://doi.org/10.9780/2249894X>.

- Gray, R., Kouhy, R. and Lavers, S. (1995), 'Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure', *Accounting, Auditing and Accountability*, Vol. 8 No. 2, pp. 47–77.
- Greening, D.W. and Turban, D.B. (2000), 'Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce', *Business & Society*, Vol. 39 No. 3, pp. 254–280.
- GRI. (2014), 'G4 Sustainability Reporting Guidelines', *Global Reporting Initiative*.
- Guthrie, J. and Parker, L.D. (1989), 'Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory', *Accounting and Business Research*, Vol. 19 No. 76, pp. 343–352.
- Habermas, J. (1999a), *Teoría de La Acción Comunicativa, I*, Taurus, Madrid, España.
- Habermas, J. (1999b), *Teoría de La Acción Comunicativa, II. Crítica de La Razón Funcionalista*, Taurus, Madrid, España.
- Hackston, D. and Milne, M.J. (1996), 'Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies', *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 9 No. 1, pp. 77–108.
- Hambrick, D.C. (2007), 'Upper Echelons Theory: An Update', *The Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 2, pp. 334–343.
- Hambrick, D.C. and Fukutomi, G. (1991), 'The Seasons of a CEO's Tenure', *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 4, pp. 719–742.
- Hambrick, D.C. and Mason, P.A. (1984), 'Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers', *Source: The Academy of Management Review*, Vol. 9 No. 2, pp. 193–206.
- Han, S. (2010), 'Theorizing New Media: Reflexivity, Knowledge, and the Web 2.0', *Sociological Inquiry*, Vol. 80 No. 2, pp. 200–213.
- Handajani, L., Subroto, B. and Saraswati, E. (2014), 'Does Board Diversity Matter on Corporate Social Disclosure? An Indonesian Evidence', *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol. 5 No. 9, pp. 8–16.

- Haniffa, R.M. and Cooke, T.E. (2005), 'The impact of culture and governance on corporate social reporting', *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 24, pp. 391–430.
- Hargittai, E., Litt, E. and Litt, H. (2011), 'The tweet smell of celebrity success: Explaining variation in Twitter adoption among a diverse group of young adults', *New Media & Society*, Vol. 13 No. 5, pp. 824–842.
- Helfaya, A. and Moussa, T. (2017), 'Do Board's Corporate Social Responsibility Strategy and Orientation Influence Environmental Sustainability Disclosure? UK Evidence', *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26 No. 8, pp. 1061–1077.
- Hiebl, M.R.W. (2014), 'Upper echelons theory in management accounting and control research', *Journal of Management Control*, Vol. 24, pp. 223–240.
- Hill, C. and Jones, T. (1992), 'Stakeholder-Agency Theory', *Journal of Management Studies*, Vol. 29 No. 2, pp. 131–154.
- Hood, C. (2010), 'Accountability and Transparency: Siamese Twins, Matching Parts, Awkward Couple?', *West European Politics*, Vol. 33 No. 5, pp. 989–1009.
- Hossain, M. and Reaz, M. (2007), 'The determinants and characteristics of voluntary disclosure by Indian banking companies', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 14 No. 5, pp. 274–288.
- Huang, S.K. (2013), 'The Impact of CEO Characteristics on Corporate Sustainable Development', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 234–244.
- Ibrahim, H. and Hanefah, M. (2016), 'Board diversity and corporate social responsibility in Jordan', *Journal of Financial Reporting and Accounting*, Vol. 14 No. 2, pp. 279–298.
- Ibrahim, N. and Angelidis, J. (1995), 'The Corporate Social Responsiveness Orientation of Board Members: Are there Differences between Inside and Outside Directors?', *Journal of Business Ethics*, Vol. 14 No. 5, pp. 405–410.

- ICEMD. (2016), 'Nestlé contra Greenpeace, una de las peores gestiones de crisis que se recuerdan : Gestión de crisis de reputación online llevada a la práctica', *Blog Instituto de Economía Digital ESIC*, available at: <http://blogs.icemd.com/blog-gestion-de-crisis-de-reputacion-online-llevada-a-la-practica/nestle-contra-greenpeace-una-de-las-peores-gestiones-de-crisis-que-se-recuerdan/> (accessed 27 August 2018).
- IFC. (2009), *Stakeholder Engagement and the Board: Integrating Best Governance Practices*, International Finance Corporation, Washington, USA.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J.L. and May, S. (2011), 'Corporate Social Responsibility and Communication', *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Wiley-Blackwell, Chichester, UK, pp. 4–22.
- Ijiri, Y. (1983), 'On the accountability-based conceptual framework of accounting', *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 2 No. 2, pp. 75–81.
- Internet Live Stats. (2018), 'Twitter Usage Statistics', available at: <http://www.internetlivestats.com/twitter-statistics/> (accessed 4 April 2018).
- Internet World Stats. (2017), 'Internet Usage Statistics', *World Internet Users and 2017 Population Stats*, available at: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (accessed 5 July 2017).
- Internet World Stats. (2018), 'Internet World Penetration Rates', *World Internet Users and 2018 Population Stats*, available at: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (accessed 5 July 2018).
- Jansen, B.J., Zhang, M., Sobel, K. and Chowdury, A. (2009), 'Twitter power: Tweets as electronic word of mouth', *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 60 No. 11, pp. 2169–2188.
- Jeacle, I. and Carter, C. (2011), 'In TripAdvisor we trust: Rankings, calculative regimes and abstract systems', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 36, pp. 293–309.
- Jenkins, H. (2004), 'A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective', *Journal of General Management*, Vol. 29 No. 4, p. 37.
- Jensen, M. and Meckling, W. (1976), 'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305–360.

- Jepperson, R. (1999), 'Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo', *El Nuevo Institucionalismo En El Análisis Organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México D.F., pp. 193–215.
- Jizi, M.-I., Salama, A., Dixon, R. and Stratling, R. (2014), 'Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the US Banking Sector', *Journal of Business Ethics*, Vol. 125 No. 4, pp. 601–615.
- Johnson, C. (2004), *Legitimacy Processes in Organizations*, Vol. 1, Emerald Group Publishing Limited, Bingley; UK, available at:<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Kang, J. (2017), 'Unobservable CEO Characteristics and CEO Compensation as Correlated Determinants of CSP', *Business & Society*, Vol. 56 No. 3, pp. 419–453.
- Kaplan, A.M. and Haenlein, M. (2010), 'Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media', *Business Horizons*, Vol. 53 No. 1, pp. 59–68.
- Kashmiri, S., Nicol, C.D. and Arora, S. (2017), 'Me, myself, and I: influence of CEO narcissism on firms' innovation strategy and the likelihood of product-harm crises', *Journal of the Academy of Marketing*, Vol. 45 No. 5, pp. 633–656.
- Kassinis, G. and Vafeas, N. (2002), 'Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation', *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 5, pp. 399–415.
- Katz, R. (1982), 'The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27 No. 1, pp. 81–104.
- Kee Sul, H., Dennis, A.R. and Yuan, L. (2017), 'Trading on Twitter: Using Social Media Sentiment to Predict Stock Returns', *Decision Sciences*, Vol. 48 No. 3, pp. 454–488.
- Kent, M., Taylor, M. and White, W. (2003), 'The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders', *Public Relations Review*, Vol. 29, pp. 63–77.
- Kent, M.L. and Taylor, M. (2016), 'From Homo Economicus to Homo dialogicus: Rethinking social media use in CSR communication', *Public Relations Review*, Vol. 42, pp. 60–67.

- Kernberg, O. (1985), *Borderline Conditions and Pathological Narcissism*, Rowman & Littlefield Publishers Inc., Oxford.
- Khalil, S. and O' sullivan, P. (2017), 'Corporate social responsibility: Internet social and environmental reporting by banks', *Meditari Accountancy Research*, Vol. 25 No. 4, pp. 414–446.
- Khan, A., Muttakin, M.B. and Siddiqui, J. (2013), 'Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosures: Evidence from an Emerging Economy', *Journal of Business Ethics*, Vol. 114 No. 2, pp. 207–223.
- Khan, M. (2010), 'The effect of corporate governance elements on corporate social responsibility (CSR) reporting: Empirical evidence from private commercial banks of Bangladesh', *International Journal of Law and Management*, Vol. 52 No. 2, pp. 82–109.
- Khelif, H. and Achek, I. (2017), 'Gender in accounting research: a review', *Managerial Auditing Journal*, Vol. 32 No. 6, pp. 627–655.
- Kiliç, M. (2014), 'Corporate Social Responsibility (CSR) disclosure in the banking industry: Evidence from Turkey', *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 No. 4, pp. 550–569.
- Killian, S. (2010), "'No accounting for these people": Shell in Ireland and accounting language', *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 21, pp. 711–723.
- Kim, B., Lee, S. and Kang, K.H. (2018), 'The moderating role of CEO narcissism on the relationship between uncertainty avoidance and CSR', *Tourism Management*, Vol. 67, pp. 203–213.
- Kim, C. and Yang, S. (2017), 'Like, comment, and share on Facebook: How each behavior differs from the other', *Public Relations Review*, Vol. 43, pp. 441–449.
- Kim, J., Ha, S. and Fong, C. (2014), 'Retailers' CSR: the effects of legitimacy and social capital', *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 42 No. 12, pp. 131–150.
- Kim, S., Kim, S.-Y. and Hoon Sung, K. (2014), 'Fortune 100 companies' Facebook strategies: corporate ability versus social responsibility', *Journal of Communication Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 343–362.
- Kitchell, S. (1997), 'CEO characteristics and technological innovativeness: A Canadian perspective', *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 14 No. 2, pp. 111–121.

- Kolk, J. and Perego, P. (2010), 'Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: an international investigation', *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19 No. 3, pp. 182–198.
- Korzilius, H. and Arias, M.M. (2016), 'Corporate Social Responsibility and Facebook: A Splashy Combination?', *International Business Research*, Canadian Center of Science and Education, Vol. 9 No. 12, p. 55.
- Kramer, V.W., Konrad, A.M., Erkut, S. and Hooper, M.J. (2007), 'Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance', *Directors Monthly*, pp. 19–22.
- Krippendorff, K. (2012), *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, SAGE Publications, California.
- Krüger, P. (2010), *Corporate Social Responsibility and the Board of Directors*, *Job Market Paper*, Toulouse.
- De La Luz Fernández-Alles, M. and Valle-Cabrera, R. (2006), 'Reconciling institutional theory with organizational theories: How neoinstitutionalism resolves five paradoxes', *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 503–517.
- Laidroo, L. and Sokolova, M. (2015), 'International bank's CSR disclosures after the 2008 crisis', *Baltic Journal of Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 270–294.
- Lander, E. (2014), 'El Neoextractivismo como modelo de desarrollo en América Latina y sus contradicciones', *(Neo)Extractivismo y El Futuro de La Democracia En América Latina: Diagnóstico y Retos*, Berlín, pp. 1–11.
- Landry, E.E., Bernardi, R.A. and Bosco, S.M. (2016), 'Recognition for Sustained Corporate Social Responsibility: Female Directors Make a Difference', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 27–36.
- Larrinaga-González, C. (2001), 'The GRI sustainability reporting guidelines: A review of current practice', *Social and Environmental Accountability Journal*, Vol. 21 No. 1, pp. 1–4.
- Larrinaga-Gonzalez, C. and Bebbington, J. (2001), 'Accounting Change or Institutional Appropriation?---A Case Study of the Implementation of Environmental Accounting', *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 12, pp. 269–292.

- Larrinaga, C. (1997), 'Consideraciones en torno a la relacion entre la contabilidad y el medio ambiente', *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 26 No. 93, pp. 957–991.
- Lewis, B., Walls, J. and Dowell, G. (2014), 'Difference in Degrees: CEO characteristics and firm environmental disclosure', *Strategic Management Journal*, Vol. 35, pp. 712–722.
- Li, B., Chan, K.C.C., Ou, C. and Ruifeng, S. (2017), 'Discovering public sentiment in social media for predicting stock movement of publicly listed companies', *Information Systems*, Vol. 69, pp. 81–92.
- Li, Q., Wei, W., Xiong, N., Feng, D., Ye, X. and Jiang, Y. (2017), 'Social Media Research, Human Behavior, and Sustainable Society', *Sustainability*, Vol. 9 No. 3, p. 384.
- Liden, R.C. and Antonakis, J. (2008), 'Considering context in psychological leadership research', *Human Relations*, Vol. 62 No. 11, pp. 1587–1606.
- Lin, K.-Y. and Lu, H.-P. (2011), 'Why people use social networking sites: An empirical study integrating network externalities and motivation theory', *Computers in Human Behavior*, Vol. 27 No. 3, pp. 1152–1161.
- Lindberg, S.I. (2013), 'Mapping accountability: core concept and subtypes', *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 79 No. 2, pp. 202–226.
- Lone, E.J., Ali, A. and Khan, I. (2015), 'Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: evidence from Pakistan', *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 16 No. 5, pp. 785–797.
- Lyon, T.P. and Montgomery, A.W. (2013), 'Tweetjacked: The Impact of Social Media on Corporate Greenwash', *Journal of Business Ethics*, Vol. 118 No. 4, pp. 747–757.
- Macnamara, J. and Zerfass, A. (2012), 'Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management', *International Journal of Strategic Communication*, Vol. 6 No. 4, pp. 287–308.
- Malamud, C. (2012), *La Alianza Del Pacífico: Un Revulsivo Para La Integración Regional En América Latina*.

- Manetti, G. and Bellucci, M. (2016), 'The use of social media for engaging stakeholders in sustainability reporting', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 29 No. 6, pp. 985–1011.
- Manner, M. (2010), 'The impact of CEO characteristics on Corporate Social Performance', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 93, pp. 53–72.
- Marais, M. (2012), 'CEO rhetorical strategies for corporate social responsibility (CSR)', *Society and Business Review*, Vol. 7 No. 3, pp. 223–243.
- March, J. and Simon, H. (1958), *Organizations*, Blackwell Publishing Ltd, Oxford.
- Marquez-Illescas, G., Zebedee, A.A. and Zhou, L. (2018), 'Hear Me Write: Does CEO Narcissism Affect Disclosure?', *Journal of Business Ethics*, Springer Netherlands, No. 0123456789, pp. 1–17.
- Marston, C.L. and Shrivs, P.J. (1991), 'The use of disclosure indices in accounting research: A review article', *The British Accounting Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 195–210.
- Mazzei, M.J. and Noble, D. (2017), 'Big data dreams: A framework for corporate strategy', *Business Horizons*, Vol. 60 No. 3, pp. 405–414.
- McCarthy, S., Oliver, B. and Song, S. (2017), 'Corporate social responsibility and CEO confidence', *Journal of Banking and Finance*, Vol. 75, pp. 280–291.
- Mclaren, D. (2004), 'Global Stakeholders: Corporate Accountability And Investor Engagement', *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12 No. 2, pp. 191–201.
- Meijer, A. (2015), 'E-governance innovation: Barriers and strategies', *Government Information Quarterly*, Vol. 32, pp. 198–206.
- Meijer, A. and Thaens, M. (2009), 'Alignment 2.0: Strategic use of new internet technologies in government', *Government Information Quarterly*, Vol. 27, pp. 113–121.
- Melé, D. (2007), 'Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías', *Ekonomiaz*, Vol. 65 No. 2º cuatrimestre, pp. 50–67.

- Men, L.R. and Tsai, W.-H.S. (2012), 'How companies cultivate relationships with publics on social network sites: Evidence from China and the United States', *Public Relations Review*, Vol. 38 No. 5, pp. 723–730.
- MERCO. (2018), 'Qué es Merco- Monitor empresarial de reputación corporativa', *Merco Info*, available at: <http://www.merco.info/co/ques-merco> (accessed 11 July 2018).
- El Mercurio. (2016), 'Girardi anuncia acciones penales contra Codelco por grave contaminación en Chacabuco | Emol.com', April, available at: <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2016/04/23/799468/Girardi-anuncia-acciones-penales-contr-Codelco-por-grave-contaminacion-en-Chacabuco.html> (accessed 13 July 2018).
- Merkel-Davies, D.M. and Brennan, N.M. (2017), 'A theoretical framework of external accounting communication: Research perspectives, traditions, and theories', *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 30 No. 2, pp. 433–469.
- Meyer, J. and Scott, W. (1983), 'Centralization and the legitimacy problems of local government', *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, SAGE Publications, Beverly Hills, CA, pp. 199–215.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977), 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', *American Journal of Sociology*, Vol. 83 No. 2, pp. 340–363.
- MILA. (2018), 'Qué hacemos', available at: <https://mercadomila.com/quienes-somos/que-hacemos/> (accessed 8 August 2018).
- Miller, D. and Shamsie, J. (2001), 'Learning across the Life Cycle: Experimentation and Performance among the Hollywood', *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 725–745.
- Millham, M.H. and Atkin, D. (2018), 'Managing the virtual boundaries: Online social networks, disclosure, and privacy behaviors', *New Media & Society*, Vol. 20 No. 1, pp. 50–67.
- MinTIC. (2018), 'Colombia Vive Digital para la gente', available at: <http://www.vivedigital.gov.co/> (accessed 28 August 2018).
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Théorêt, A. (1976), 'The Structure of "Unstructured" Decision Processes', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 No. 2, pp. 246–275.

- Mitchell, R., Agle, B. and Wood, D. (1997), 'Toward a Theory of Stakeholder identification and Salience: Defining the principle of who and what really counts', *The Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 4, pp. 853–886.
- Moody's. (2015), 'Moody's downgrades Pacific Rubiales' ratings to Ba3; negative outlook', available at: https://www.moodys.com/research/Moodys-downgrades-Pacific-Rubiales-ratings-to-Ba3-negative-outlook--PR_328114 (accessed 30 September 2017).
- Moreno, A. and Capriotti, P. (2009), 'Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web', *Journal of Communication Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 157–175.
- Morris, J.A., Brotheridge, C.M. and Urbanski, J.C. (2005), 'Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility', *Human Relations*, Vol. 58 No. 10, pp. 1323–1350.
- Morsing, M. and Schultz, M. (2006), 'Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies', *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 323–338.
- Morsing, M., Schultz, M., Kasper, & and Nielsen, U. (2008), 'The "Catch 22" of communicating CSR: Findings from a Danish study', *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14 No. 2, pp. 97–111.
- Musteen, M., Barker, V.L. and Baeten, V.L. (2010), 'The influence of CEO tenure and attitude toward change on organizational approaches to innovation', *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 46 No. 3, pp. 360–387.
- Muttakin, M.B., Khan, A. and Dessalegn, G.M. (2018), 'The Effect of Board Capital and CEO Power on Corporate Social Responsibility Disclosures', *Journal of Business Ethics*, Vol. 150, pp. 41–56.
- Myers, I. (1962), *The Myers-Briggs Type Indicator: Manual (1962)*., *The Myers-Briggs Type Indicator: Manual (1962)*., Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, available at: <https://doi.org/10.1037/14404-000>.
- Myung, J.K., Choi, Y.H. and Kim, J.D. (2017), 'Effects of CEOs' negative traits on corporate social responsibility', *Sustainability*, Vol. 9 No. 4, available at: <https://doi.org/10.3390/su9040543>.
- Nacke, P. (1899), 'Die sexuellen Perversitäten in der Irrenanstalt', *Psychiatrische En Neurologische Bladen*, Vol. 3, pp. 20–30.

- Nair, M. (2011), 'Understanding and Measuring the Value of Social Media', *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 22 No. 3, pp. 45–51.
- Narayanan, V.K., Zane, L.J. and Kemmerer, B. (2011), 'The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review', *Journal of Management*, Vol. 37 No. 1, pp. 305–351.
- Naredo, J.M. (2010), *Raíces Económicas Del Deterioro Ecológico y Social*, Segunda Ed., Siglo XXI editores, Madrid.
- Nealis, L.J., Sherry, S.B., Lee-Baggley, D.L., Stewart, S.H. and Macneil, M.A. (2016), 'Revitalizing Narcissistic Perfectionism: Evidence of the Reliability and the Validity of an Emerging Construct', *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, Vol. 38 No. 3, pp. 493–504.
- Neu, D., Warsame, H. and Pedwell, K. (1998), 'Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports', *Accounting Organizations and Society*, Vol. 23 No. 3, pp. 265–282.
- Ng, E.S. and Sears, G.J. (2012), 'CEO Leadership Styles and the Implementation of Organizational Diversity Practices: Moderating Effects of Social Values and Age', *Journal of Business Ethics*, Vol. 105 No. 1, pp. 41–52.
- O'Dwyer, B. and Owen, D.L. (2005), 'Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation', *The British Accounting Review*, Vol. 37, pp. 205–229.
- O'Reilly, T. (2009), *What Is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, O'Reilly.
- O'Riordan, L. and Fairbrass, J. (2008), 'Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue', *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, pp. 745–758.
- OCA UN. (2017), 'Mapa del Conflicto: Hidroeléctrica Hidrosogamoso – ISAGEN-Ríos Vivos – Santander', *Conflictos Ambientales*, available at: https://conflictos-ambientales.net/oca_bd/env_problems/map/22 (accessed 8 July 2018).
- Odriozola, M.D. and Baraibar-Diez, E. (2017), 'Is Corporate Reputation Associated with Quality of CSR Reporting? Evidence from Spain', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 121–132.

- OECD. (2007), *Participative Web and User-Created Content: Web 2.0, Wikis, and Social Networking.*, Paris.
- OECD. (2015), *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, Paris.
- OECD. (2016), *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2017*, OECD, Paris, available at:<https://doi.org/10.1787/9789264223547-es>.
- Ogunfowora, B., Stackhouse, M. and Oh, W.-Y. (2018), 'Media Depictions of CEO Ethics and Stakeholder Support of CSR Initiatives: The Mediating Roles of CSR Motive Attributions and Cynicism', *Journal of Business Ethics*, Vol. 150, pp. 525–540.
- Oh, W.Y., Chang, Y.K. and Cheng, Z. (2016), 'When CEO Career Horizon Problems Matter for Corporate Social Responsibility: The Moderating Roles of Industry-Level Discretion and Blockholder Ownership', *Journal of Business Ethics*, Springer Netherlands, Vol. 133 No. 2, pp. 279–291.
- Oremus, W. (2018), 'Americans are losing trust in Facebook — here 's why they ' ll keep using it anyway', *Business Insider*.
- Owen, D.L., Swift, T. and Hunt, K. (2001), 'Questioning the Role of Stakeholder Engagement in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting', *Accounting Forum*, Vol. 25 No. 3, pp. 264–282.
- Painter-Morland, M. and Deslandes, G. (2017), 'Reconceptualizing CSR in the Media Industry as Relational Accountability', *Journal of Business Ethics*, Vol. 143 No. 4, pp. 665–679.
- Panek, E.T., Nardis, Y. and Konrath, S. (2013), 'Mirror or Megaphone?: How relationships between narcissism and social networking site use differ on Facebook and Twitter', *Computers in Human Behavior*, Vol. 29 No. 5, pp. 2004–2012.
- Park, H. and Yoo, Y. (2017), 'A Literature Review on Chief Executive Officer Hubris and Related Constructs: Is the Theory of Chief Executive Officer Hubris an Antecedents or Consequences?', *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 33 No. 4, pp. 703–718.
- Parker, C.M., Bellucci, E., Zutshi, A., Torlina, L. and Fraunholz, B. (2015), 'SME stakeholder relationship descriptions in website CSR communications', *Social Responsibility Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 364–386.

- Parker, L.D. (2007), 'Financial and external reporting research: the broadening corporate governance challenge', *Accounting and Business Research*, Vol. 37 No. 1, pp. 39–54.
- Parsons, C. (2017), 'The (In)effectiveness of Voluntarily Produced Transparency Reports', *Business & Society*, pp. 1–29.
- Parsons, T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, Free Press, Glencoe.
- Parsons, T. (1982), *On Institutions and Social Evolution. Selected Writings*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Patten, D.M. (1991), 'Exposure, legitimacy, and social disclosure', *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 10 No. 4, pp. 297–308.
- Peterson, S.J., Galvin, B.M. and Lange, D. (2012), 'Ceo servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance', *Personnel Psychology*, Vol. 65 No. 3, pp. 565–596.
- Petrenko, O., Aime, F., Ridge, J. and Hill, A. (2016), 'Corporate Social Responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance', *Strategic Management Journal*, Vol. 37, pp. 262–279.
- Pfeffer, J. (1972), 'Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 No. 2, pp. 218–228.
- Phillips, N. and Hardy, C. (1997), 'Managing Multiple Identities: Discourse, Legitimacy and Resources in the UK Refugee System', *Organization*, Vol. 4 No. 2, pp. 159–185.
- Podnar, K. (2008), 'Guest Editorial: Communicating Corporate Social Responsibility', *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14 No. 2, pp. 75–81.
- Preciado, Á. (2015), 'El análisis del entorno como función estratégica de la comunicación en programas de responsabilidad social de un grupo de empresas del sector eléctrico colombiano', *Innovar Journal*, Vol. 25 No. 55, pp. 11–22.
- Putnam, L.L. and Nicotera, A.M. (2008), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*, Routledge, New York, available at:<https://doi.org/10.4324/9780203891025>.

- Rao, K. and Tilt, C. (2016), 'Board diversity and CSR reporting: an Australian study', *Meditari Accountancy Research*, Vol. 24 No. 2, pp. 182–210.
- Raskin, R. and Hall, C. (1979), 'A Narcissistic Personality Inventory', *Psychological Reports*, Vol. 45 No. 2, pp. 590–590.
- Raskin, R. and Hall, C. (1981), 'The Narcissistic Personality Inventory: alternative form reliability and further evidence of construct validity.', *Journal of Personality Assessment*, Vol. 45 No. 2, pp. 159–162.
- Richard, O., Wu, P. and Chadwick, K. (2009), 'The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 No. 5, pp. 1078–1095.
- Rijsenbilt, A. and Commandeur, H. (2013), 'Narcissus Enters the Courtroom: CEO Narcissism and Fraud', *Journal of Business Ethics*, Vol. 117 No. 2, pp. 413–429.
- Rivera-Arrubla, Y.A., Zorio-Grima, A. and García-Benau, M.A. (2017), 'Integrated reports: disclosure level and explanatory factors', *Social Responsibility Journal*, Vol. 13 No. 1, pp. 155–176.
- RobecoSAM. (2017), *Webinar Del Lanzamiento DJSI MILA Pacific Alliance 2017*.
- Roberts, J. (2009), 'No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for "intelligent" accountability', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, pp. 957–970.
- Roberts, J. and Scapens, R. (1985), 'Accounting systems and systems of accountability — understanding accounting practices in their organisational contexts', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10 No. 4, pp. 443–456.
- Roberts, R.W. (1992), 'Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17 No. 6, pp. 595–612.
- Rodríguez de Ramírez, M. del C. (2006), 'Transparencia y Responsabilidad Social: Un reto para el Abordaje de las posibles vinculaciones entre el sector público, el privado y la sociedad civil en el marco de la sustentabilidad', *Revista Contabilidad y Auditoría*, No. 24.

- Ros-Diego, V.-J., Castelló-Martínez, A. and Martínez-Arcos, C.-A. (2012), 'CSR communication through online social media', *Revista Latina de Comunicación Social*, No. 67, pp. 47–67.
- Rowley, T.J. (1997), 'Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences', *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 4, pp. 887–910.
- Said, R., Hj Zainuddin, Y. and Haron, H. (2009), 'The relationship between corporate social responsibility disclosure and corporate governance characteristics in Malaysian public listed companies', *Social Responsibility Journal*, Vol. 5 No. 2, pp. 212–226.
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. and Blair, J.D. (1991), 'Strategies for assessing and managing organizational stakeholders', *Academy of Management Perspectives*, Vol. 5 No. 2, pp. 61–75.
- Saxton, G.D. and Waters, R.D. (2014), 'What do Stakeholders Like on Facebook? Examining Public Reactions to Nonprofit Organizations' Informational, Promotional, and Community-Building Messages', *Journal of Public Relations Research*, Vol. 26 No. 3, pp. 280–299.
- Schedler, A. (1999), 'Conceptualizing Accountability', in Schedler, A., Diamond, L. and Plattner, M. (Eds.), *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*, Lynne Rienner Publishers, Boulder, USA, pp. 13–28.
- Scherer, A.G. and Palazzo, G. (2009), 'Globalization and Corporate Social Responsibility', *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York, pp. 1–23.
- Scherer, A.G. and Palazzo, G. (2011), 'The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy', *Journal of Management Studies*, Vol. 48 No. 4, pp. 899–931.
- Scherer, A.G., Palazzo, G. and Seidl, D. (2013), 'Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World', *Journal of Management Studies*, Vol. 50 No. 2, pp. 259–284.
- Schoeneborn, D. and Trittin, H. (2013), 'Transcending transmission: Towards a constitutive perspective on CSR communication', *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 18 No. 2, p. 228.

- Schultz, F., Castelló, I. and Morsing, M. (2013), 'The Construction of Corporate Social Responsibility in Network Societies: A Communication View', *Journal of Business Ethics*, Vol. 115, pp. 681–692.
- Scott, W. and Meyer, J. (1994), *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, SAGE Publications, California.
- Securities and Exchange Commission. (2008), 'Commission Guidance on the use of Company Web Sites', available at: <http://www.sec.gov/rules/interp.shtml> (accessed 6 July 2018).
- Securities and Exchange Commission. (2013), 'Report of Investigation Pursuant to Section 21(a) of the Securities Exchange Act of 1934: Netflix, Inc., and Reed Hastings', available at: <https://www.sec.gov/litigation/investreport/34-69279.pdf> (accessed 27 August 2018).
- Sedikides, C., Rudich, E.A., Gregg, A.P., Kumashiro, M. and Rusbult, C. (2004), 'Are Normal Narcissists Psychologically Healthy?: Self-Esteem Matters', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 87 No. 3, pp. 400–416.
- Seele, P. and Lock, I. (2015), 'Instrumental and/or Deliberative? A Typology of CSR Communication Tools', *Journal of Business Ethics*, Vol. 131, pp. 401–414.
- Sinclair, A. (1995), 'The chameleon of Accountability: forms and discourses', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20 No. 2/3, pp. 219–237.
- Singh, J., Tucker, D. and Meinhard, A. (1999), 'Cambio Institucional y Dinámica Ecológica', *El Nuevo Institucionalismo En El Análisis Organizacional*, pp. 473–509.
- Smith, M. (2003), *Research Methods in Accounting*, SAGE Publications, London, UK.
- Smith, M.B. and Webster, B.D. (2018), 'Narcissus the innovator? The relationship between grandiose narcissism, innovation, and adaptability', *Personality and Individual Differences*, Elsevier, Vol. 121 No. September 2017, pp. 67–73.
- Soares, L., Wanderley, O., Lucian, R., Farache, F., Milton De, J. and Filho, S. (2008), 'CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analysing the Influence of Country of Origin and Industry Sector', *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, pp. 369–378.

- Spangler, W.D., Gupta, A., Kim, D.H. and Nazarian, S. (2012), 'Developing and validating historiometric measures of leader individual differences by computerized content analysis of documents', *Leadership Quarterly*, Vol. 23 No. 6, pp. 1152–1172.
- Spence, C. (2007), 'Social and environmental reporting and hegemonic discourse', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20 No. 6, pp. 855–882.
- Statista.com. (2018), 'Number of monthly active Twitter users worldwide from 1st quarter 2010 to 4th quarter 2017 (in millions)', available at: <https://www.statista.com/statistics/282087/number-of-monthly-active-twitter-users/> (accessed 4 April 2018).
- Stoian, C. and Gilman, M. (2017), 'Corporate Social Responsibility That "Pays": A Strategic Approach to CSR for SMEs', *Journal of Small Business Management*, Vol. 55 No. 1, pp. 5–31.
- Suchman, M. (1995), 'Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches', *The Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 571–610.
- Suescun Pozas, M. del C., Lindsay, N.M. and du Monceau, M.I. (2015), 'Corporate social responsibility and extractives industries in Latin America and the Caribbean: Perspectives from the ground', *The Extractive Industries and Society*, Vol. 2 No. 1, pp. 93–103.
- Sundstrom, B. and Levenshus, A.B. (2017), 'The art of engagement: dialogic strategies on Twitter', *Journal of Communication Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 17–33.
- Suominen, K. (2017), *Accelerating Digital Trade in Latin America and the Caribbean*, No. IDB-WP-790, Washington, DC.
- Szejnwald Brown, H., De Jong, M. and Levy, D.L. (2009), 'Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting', *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, pp. 571–580.
- Tan, A., Benni, D. and Liani, W. (2016), 'Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure and Investor Reaction', *International Journal of Economics and Financial Issues* *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol. 6 No. 4, pp. 11–17.
- Tang, Y., Mack, D.Z. and Chen, G. (2018), 'The differential effects of CEO narcissism and hubris on corporate social responsibility', *Strategic Management Journal*, Vol. 39, pp. 1370–1387.

- Tang, Y., Qian, C., Chen, G. and Shen, R. (2015), 'How CEO hubris affects Corporate Social (Ir)responsibility', *Strategic Management Journal*, Vol. 36, pp. 1338–1357.
- Telefónica. (2015), 'Redes sociales en el mundo corporativo. Experiencias y aprendizajes', available at: <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2015/07/Redes-sociales-mundo-corporativo-Douglas-Ochoa.pdf> (accessed 12 April 2018).
- Tench, R. and Jones, B. (2015), 'Social media: the Wild West of CSR communications', *Social Responsibility Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 290–305.
- Thijssens, T., Bollen, L. and Hassink, H. (2015), 'Secondary Stakeholder Influence on CSR Disclosure: An Application of Stakeholder Salience Theory', *Journal of Business Ethics*, Springer Netherlands, Vol. 132, pp. 873–891.
- Thomas, P. (1998), 'The Changing Nature of Accountability', in Peter, G. and Savoie, D. (Eds.), *Taking Stock: Assessing Public Sector Reforms*, Canadian Center for Management Development, Québec, pp. 348–393.
- Tinker, T. and Neimark, M. (1987), 'The role of annual reports in gender and class contradictions at general motors: 1917-1976', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12 No. 1, pp. 71–88.
- Travassos Conde, M. de F. (2014), *Diseño de Índices de Divulgación de La Información de Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo: Un Análisis En Las Mayores Empresas de La Península Ibérica*.
- Tredinnick, L. (2006), 'Web 2.0 and Business', *Business Information Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 228–234.
- U Mass-Darmouth. (2018), 'The 2017 Fortune 500 Go Visual and Increase Use of Instagram, Snapchat, and YouTube', available at: <https://www.umassd.edu/cmr/socialmediaresearch/2017fortune500/#d.en.963986> (accessed 3 April 2018).
- Unerman, J. (2007), 'Stakeholder engagement and dialogue', in Unerman, J., Bebbington, J. and O'Dwyer, B. (Eds.), *Sustainability, Accounting and Accountability*, Routledge, Abingdon, pp. 86–103.
- Unerman, J. and Bennett, M. (2004), 'Increased stakeholder dialogue and the internet: towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony?', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp. 685–707.

- Uwuigbe, U. and Egbide, B.-C. (2012), 'Corporate Social Responsibility Disclosures in Nigeria: A Study of Listed Financial and Non-Financial Firms', *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 2 No. 1, pp. 160–169.
- Valenzuela, S. (2013), 'Unpacking the Use of Social Media for Protest Behavior: The Roles of Information, Opinion Expression, and Activism', *American Behavioral Scientist*, Vol. 57 No. 7, pp. 920–942.
- Varnali, K. and Toker, A. (2015), 'Self-Disclosure on Social Networking Sites', *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 43 No. 1, pp. 1–13.
- Vlachos, P.A., Panagopoulos, N.G. and Rapp, A.A. (2013), 'Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership', *Journal of Business Ethics*, Vol. 118 No. 3, pp. 577–588.
- Waddock, S. and Googins, B. (2011), 'The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility', in Øyvind, I., Bartlett, J.L. and May, S. (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Wiley-Blackwell, Chichester, UK, pp. 23–43.
- Waldman, D.A., Siegel, D.S. and Javidan, M. (2006), 'Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility', *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 8, pp. 1703–1725.
- Wallace, H.M. and Baumeister, R.F. (2002), 'The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 82 No. 5, pp. 819–834.
- Wamba, F. and Carter, L.S. (2013), 'Twitter adoption and use by SMEs: An empirical study', *The 46 Hawaii International Conferences on System Sciences (HICSS)*, IEEE Computer Society, Maui.
- Wang, J. and Yao, S. (2013), 'The Determinants Of Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence From China', *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 29 No. 6.
- Wang, S., Gao, Y., Hodgkinson, G., Rousseau, D. and Flood, P. (2015), 'Opening the Black Box of CSR Decision Making: A Policy-Capturing Study of Charitable Donation Decisions in China', *Journal of Business Ethics*, Vol. 128, pp. 665–683.
- Warner-Søderholm, G., Bertsch, A., Sawe, E., Lee, D., Wolfe, T., Meyer, J., Engel, J., et al. (2018), 'Who trusts social media?', *Computers in Human Behavior*, Vol. 81, pp. 303–315.

- Weber, M. (1964), 'The Theory of Social and Economic Organization', The Free Press & The Falcon's Wing Press.
- Weiss, J.W. (2009), *Business Ethics. A Stakeholder & Issues Management Approach*, South-Western Cengage Learning, Mason, USA.
- Weng, D.H. and Lin, Z. (2014), 'Beyond CEO Tenure: The Effect of CEO Newness on Strategic Changes', *Journal of Management*, Vol. 40 No. 7, pp. 2009–2032.
- Wikimedia.org. (2018), 'Wikipedia Statistics', available at: <https://stats.wikimedia.org/EN/TablesWikipediansEditsGt5.htm> (accessed 3 September 2018).
- World Economic Forum. (2017a), 'The Global Competitiveness Report', Geneva.
- World Economic Forum. (2017b), 'Competitiveness Rankings-Accountability', *Global Competitiveness Index 2017-2018*, available at: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/#series=GCI.A.01.02.02> (accessed 6 August 2018).
- Yang, J.H. and Liu, S. (2017), Accounting narratives and impression management on social media, *Accounting and Business Research*, Vol. 47 No. 6, pp. 673–694.
- Yeonsoo, K. (2017), 'Consumer Responses to the Food Industry's Proactive and Passive Environmental CSR, Factoring in Price as CSR Tradeoff', *Journal of Business Ethics*, Vol. 140 No. 2, pp. 307–321.
- Yuan, Y., Tian, G., Lu, L.Y. and Yu, Y. (2017), 'CEO Ability and Corporate Social Responsibility', *Journal of Business Ethics*, Springer Netherlands, pp. 1–21.
- Zea, L.F. (2004), *La Organización Como Tejido Conversacional*, Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Zhang, H., Ou, A.Y., Tsui, A.S. and Wang, H. (2017), 'CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits', *Leadership Quarterly*, Vol. 28 No. 5, pp. 585–604.
- Zhu, D.H. and Chen, G. (2015), 'CEO Narcissism and the Impact of Prior Board Experience on Corporate Strategy', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 60 No. 1, pp. 31–65.

- Zhu, D.H., Westphal, J.D. and Ross, S.M. (2014), 'How Directors ' prior experience with other demographically similar CEOs affects their appointments onto corporate boards and the consequences for CEO compensation', *Academy of Management Journal*, Vol. 57 No. 3, pp. 791–813.
- Ziek, P. (2009), 'Making Sense of CSR Communication', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 16, pp. 137–145.
- Zimmerman, M.A. and Zeitz, G.J. (2002), 'Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy', *The Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 3, pp. 414–431.

