



Palabra Clave

ISSN: 0122-8285

ISSN: 2027-534X

Universidad de La Sabana

López-Aza, Carlota; Pintado Blanco, Teresa; Sánchez Herrera, Joaquín
Empresas con valores: un modelo conceptual del activismo corporativo

Palabra Clave, vol. 26, núm. 2, e2624, 2023, Abril-Junio

Universidad de La Sabana

DOI: <https://doi.org/10.5294/pacla.2023.26.2.4>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64977451003>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

UNEM redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

Empresas con valores: un modelo conceptual del activismo corporativo

Carlota López Aza¹
Teresa Pintado Blanco²
Joaquín Sánchez Herrera³

Recibido: 20/04/2022
Aprobado por pares: 14/11/2022

Enviado a pares: 12/05/2022
Aceptado: 13/12/2022


DOI: 10.5294/pacla.2023.26.2.4

Para citar este artículo / to reference this article / para citar este artigo

López-Aza, C., Pintado, T. y Sánchez, J. (2023). Empresas con valores: un modelo conceptual del activismo corporativo. *Palabra Clave*, 26(2), e2624. <https://doi.org/10.5294/pacla.2023.26.2.4>

Resumen

El activismo corporativo es un concepto de gestión empresarial muy relevante en los últimos años desarrollado sin teorías específicas que permitan comprender sus implicaciones. Por ello, el propósito de este artículo es el planteamiento de un modelo conceptual que sirva de aplicación para las organizaciones y sus partes interesadas (*stakeholders*), partiendo de antecedentes como la disonancia cognitiva o la ciudadanía corporativa. El método utilizado se basa en el análisis de los antecedentes del activismo corporativo y las teorías relacionadas, proponiendo como resultado un modelo de aceptación o rechazo del activismo corporativo (modelo MACO) por parte de los *stakeholders*, basado en la congruencia con el sistema de valores, las diferentes tipologías del activismo y el grado de controversia de las distintas industrias. Como principal contribución de este artículo se en-

1  <https://orcid.org/0000-0002-7723-066X>. Universidad Complutense de Madrid, España. carlop14@ucm.es

2 <https://orcid.org/0000-0003-2545-3770>. Universidad Complutense de Madrid, España. tpintado@ucm.es

3 <https://orcid.org/0000-0003-0737-1210>. Universidad Complutense de Madrid, España. joaquins@ucm.es

cuenta proporcionar las bases teóricas del activismo corporativo y sus relaciones a través del modelo MACO. Su principal limitación es la novedad del tema, que hace necesario acudir a otras disciplinas y hace más compleja la relación entre constructos. Este modelo abre nuevos enfoques sobre el fenómeno y ofrece una base para investigaciones empíricas posteriores.

Palabras clave (Fuente: tesaurus de la Unesco)

Activismo corporativo; ciudadanía corporativa; disonancia cognitiva; industria controvertida; valores de marca.

Companies with Values: A Conceptual Model of Corporate Activism

Abstract

Corporate activism has been a highly relevant business management concept in recent years, developed without specific theories to understand its implications. This article proposes a conceptual model that can be applied to organizations and their stakeholders from backgrounds such as cognitive dissonance or corporate citizenship. The method relies on analyzing the background of corporate activism and related theories, suggesting stakeholders' acceptance or rejection of corporate activism (MACO model) based on congruence with the value system, the typologies of activism, and the degree of controversy of various industries. The main contribution of this article is providing the theoretical foundations of corporate activism and its relationships through the MACO model. Its main limitation is the novelty of the topic, which requires resorting to other disciplines and makes the relationship between constructs more complex. This model opens up new approaches to the phenomenon and offers a basis for further empirical research.

Keywords (Source: Unesco Thesaurus)

Corporate activism; corporate citizenship; cognitive dissonance; controversial industry; brand values.

Empresas com valores: um modelo conceitual do ativismo corporativo

Resumo

O ativismo corporativo é um conceito de gestão empresarial muito relevante nos últimos anos, desenvolvido sem teorias específicas que permitam compreender sua repercussão. Por isso, o objetivo deste artigo é propor um modelo conceitual que sirva de aplicação para as organizações e suas partes interessadas (*stakeholders*), partindo de antecedentes como a dissonância cognitiva ou a cidadania corporativa. O modelo utilizado está baseado na análise dos antecedentes do ativismo corporativo e das teorias relacionadas, propondo como resultado um modelo de aceitação ou rejeição do ativismo corporativo (modelo Maco) por parte dos *stakeholders*, baseado na congruência com o sistema de valores, as diferentes tipologias do ativismo e o grau de controvérsia das diferentes indústrias. A principal contribuição deste artigo é proporcionar as bases teóricas do ativismo corporativo e suas relações por meio do modelo Maco. Sua principal limitação é a novidade do tema, que faz necessário recorrer a outras disciplinas e torna mais complexa a relação entre constructos. Esse modelo abre novas abordagens sobre o fenômeno e oferece uma base para pesquisas empíricas posteriores.

Palavras-chave (Fonte: tesouro da Unesco)

Ativismo corporativo; cidadania corporativa; dissonância cognitiva; indústria controversa; valores de marca.

En los últimos años, muchas empresas y organizaciones han pasado de centrarse en la venta de productos y servicios a desarrollar su conciencia social, a favor o en contra de temas relevantes y controvertidos que afectan a la ciudadanía. Como dijo Howard Schultz, director ejecutivo (*chief executive officer* - CEO) de Starbucks: no puedes crear un vínculo emocional, si no tomas posición por nada (Carr, 2015). De esta forma, Starbucks ha tomado posición ante las armas, temas LGTBI, derechos y racismo. Este tipo de acciones se conocen como *activismo corporativo* y constituyen los esfuerzos empresariales para promover, impedir o dirigir la reforma o el estancamiento social, político, económico y/o ambiental, con el deseo de promover o impedir mejoras en la sociedad (Kotler y Sarkar, 2018). Así, las empresas se legitiman tomando posición ante un tema que limitará sus acciones y condicionará su modelo de negocio (Goldsack *et al.*, 2022).

Aunque el número de empresas que han optado por seguir esta línea ha crecido de forma exponencial en los últimos años, aún no queda claro si esto es simplemente una moda o implicará un cambio definitivo en la forma cómo afrontan sus valores (Krebel, 2017), al involucrar el activismo corporativo en su estrategia de mercadeo (*marketing*) y de comunicación de marca (Sánchez *et al.*, 2020), ya sea a través de campañas tradicionales en los medios de comunicación y declaraciones de sus portavoces o en eventos y acciones de apoyo a las cuestiones defendidas por el activismo corporativo, de forma que la comunicación con las partes interesadas (*stakeholders*) pasa a ser un elemento de gran relevancia en el ámbito empresarial, para dar a conocer las cuestiones sociales relacionadas con las compañías (Estanyol, 2020).

Los temas tratados en las diferentes declaraciones son relevantes y variados desde el punto de vista temático, con influencia en múltiples países. Esta toma de posición de las organizaciones puede afectar a los ciudadanos, no solo como consumidores de productos, sino también desde el punto de vista de sus valores sociales. La globalización conllevó que las organizaciones, cada vez con un papel más relevante en la sociedad, asumieran los roles y acciones que se asociaban a los gobiernos, hasta aumentar su participación en la gestión de los derechos de los individuos y dar lugar a la

ciudadanía corporativa (Hertz, 2002), antecedente de su participación en estas campañas de activismo corporativo. Es más, en los últimos años, diversos autores, como Kotler y Sarkar (2018) o López-Aza (2020), han seguido reflexionando sobre el nuevo papel de las empresas ante una sociedad cada vez más exigente y han concluido que, al día de hoy, las compañías no pueden ser neutrales ante temas controvertidos que afectan a sus públicos. Por tanto, el activismo corporativo responde a esa demanda social (Hopper y Vadakkepatt, 2019) que espera que las empresas desempeñen un papel activo en la sociedad, más allá de maximizar los beneficios, tomando parte en cuestiones políticas, sociales y medioambientales, para que la sociedad elija marcas con valores y con comportamientos en los que puedan confiar (Stanley, 2020). Asimismo, la cultura de la participación comporta una nueva relación entre los medios –sobre todo en los digitales– y los ciudadanos, con un gran impacto en la dimensión comunicativa del activismo (Enguix, 2016; Piñeiro y Martínez, 2016). De esta forma, la comunicación de las empresas no solo tiene como objetivo la venta de productos y servicios, como venía siendo tradicionalmente, sino que pasa a ser una vía para dar a conocer la posición defendida por las organizaciones ante aquellos temas sociales o políticos que pueden dividir a la opinión pública.

Además de su importancia en el entorno empresarial, este tema es relevante desde el punto de vista académico, dado que aún no se ha estudiado si los públicos de las organizaciones aceptan tal toma de posición a través de campañas de activismo corporativo ni se conocen las variables a tener en cuenta, sobre todo en los casos de acciones activistas que generan más controversia, pues las que cuentan con el apoyo general de la población (por ejemplo, cuestiones relacionadas con el medio ambiente, defensa animal o necesidades sociales) suelen ser respaldadas por las organizaciones y cuentan con el beneplácito del público, dado el beneficio que aportan a la sociedad. Por este motivo, es necesario revisar los conceptos y constructos que puedan servir de base para analizar la relevancia del activismo corporativo en la estrategia de *marketing* y comunicación de las organizaciones.

En este artículo se ha revisado la literatura previa con el fin de analizar las teorías que podrían ser de utilidad para profundizar en el tema que

nos ocupa. En este sentido, la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger (1957) y el modelo de Palazzo y Basu (2007) son relevantes para analizar la respuesta de los públicos ante comportamientos empresariales que entran en conflicto con los valores de las compañías. Por otra parte, la clasificación de derechos individuales de Marshall (1965) y el modelo posterior de Matten y Crane (2005) son de utilidad para clasificar los tipos de activismo corporativo de las organizaciones. Además, la diferenciación entre *industrias controvertidas* y no controvertidas ha sido ampliamente estudiada, así como la percepción que de estas tienen los públicos (Lee y Hutchison, 2005; Palazzo y Richter, 2005; Byrne, 2010; Kilian y Hennigs, 2014; Romani *et al.*, 2015; Gosh, 2017; entre otros), lo que ayuda a entender cómo las diferentes industrias y sectores empresariales pueden ser percibidos en las campañas de activismo corporativo.

Tras revisar las teorías previas, se propone un modelo conceptual que explique la aceptación o rechazo del activismo corporativo por parte de los públicos de las organizaciones, siendo esta la contribución fundamental de este artículo. Dicho modelo sería de utilidad para que las compañías puedan evaluar la conveniencia o inconveniencia de poner en marcha campañas activistas, en función de las posibles respuestas de sus públicos. En este sentido, el modelo teórico propuesto se ha planteado desde una perspectiva general, de modo que pueda ser aplicado a todo tipo de organizaciones y *stakeholders*. Por tanto, nuestra propuesta teórica tiene como objetivo de investigación plantear un marco de referencia que permita contrastar empíricamente estos y otros factores relevantes, como las posibles diferencias culturales entre países, el involucramiento de diferentes niveles directivos (por ejemplo, el CEO de la compañía) o sus efectos en diferentes sectores (por ejemplo, el sector tecnológico frente al sector servicios).

La estructura de este artículo es la siguiente: comienza con un apartado sobre los antecedentes, en que se revisan los conceptos asociados al activismo corporativo; posteriormente, se profundiza en la teoría de la disonancia cognitiva y su relación con el activismo corporativo y, en el siguiente apartado, se revisa la teoría de la ciudadanía corporativa y cómo los diversos derechos individuales pueden justificar los tipos de activismo corpo-

rativo. Después, se profundiza en los diversos estudios que han analizado las diferencias entre las industrias controvertidas y no controvertidas, así como la aceptación que tienen entre públicos diversos. A continuación, se plantea el modelo conceptual de activismo corporativo en las organizaciones (MACO) desarrollado por los autores de este artículo, para tratar finalmente las posibles conclusiones e implicaciones a tener en cuenta.

Antecedentes: conceptos asociados al activismo corporativo

Son múltiples los conceptos y teorías que se acercan al activismo corporativo, desde diversos puntos de vista. En primer lugar, es necesario aludir al concepto de defensa social corporativa (*corporate social advocacy* - CSA), que hace referencia al compromiso social y legal de las empresas que dan un paso más y toman una posición concreta respecto a un tema político o social, que es percibido por los públicos (Park y Berger, 2004; Austin *et al.*, 2019; Bhagwat *et al.*, 2020). Este concepto está relacionado con la RSC, ya que ambas son acciones que van más allá de la maximización de beneficios, si bien la RSC trata asuntos que no polarizan a la sociedad (Mukherjee y Althuize, 2020) y sí benefician a la mayoría de los públicos (Vredenburg *et al.*, 2020). Este concepto se ha venido desarrollando de forma creciente durante los últimos años y constituye el punto de partida y núcleo central para la exploración de otros conceptos relacionados con el activismo corporativo; además, no se conoce en profundidad cómo responden los públicos cuando las empresas están involucradas en temas candentes relacionados con la CSA (Rim *et al.*, 2020).

La CSA suele incluirse dentro de las relaciones públicas, aunando dos de sus áreas clave: la responsabilidad social corporativa y la gestión de conflictos o problemas (Dodd y Supa, 2014). Íntimamente relacionado con la CSA también está el concepto de SIM (*strategies issues management*), esto es, la gestión de asuntos estratégicos, según el cual la fusión entre las funciones organizativas y la cultura corporativa está vinculada a la planificación estratégica de los negocios, la supervisión de problemas y mejores prácticas de responsabilidad corporativa, todo lo cual fomenta un clima de apoyo entre la organización y las personas que se puedan ver afectadas por sus

acciones (Heath y Palenchar, 2008). De esta forma, se potencia la legitimidad organizacional, concepto que, a su vez, hace referencia a que la percepción generalizada de las acciones de una organización debe ser deseable o apropiada dentro de algún sistema de normas, valores o creencias socialmente construidos (Suchman, 1995; Sen y Morwitz, 1996), y también se refuerza la diplomacia corporativa, que engloba la responsabilidad y la actividad política de las empresas, sus relaciones internacionales y sus actividades de pacificación (Westermann *et al.*, 2015).

La CSA también utiliza la publicidad de defensa corporativa (*corporate advocacy advertising* o *controversy advertising*) como forma de expresar una posición en un asunto controvertido a través de los grandes medios (Cutler y Muehling, 1989; Haley, 1996). En este sentido, la temática por la que se apuesta en la CSA no está relacionada con las funciones o productos comercializados por la empresa, sino que refleja un deseo de mejora de la sociedad, que puede atraer a grupos de activistas (Dodd y Supa, 2014) o centrarse específicamente en cuestiones políticas y dar lugar a la actividad política corporativa (*corporate political activity* - CPA) (Hadani *et al.*, 2019; Hydock *et al.*, 2020). Sin embargo, las percepciones de los públicos respecto al compromiso organizativo y sus posturas sobre asuntos sociales pueden diferir, con diferentes impactos, a veces económicos y gubernamentales (Heath y Palenchar, 2008; Dodd y Supa, 2014).

Aunque la CSA ha aumentado en los últimos años, muchas compañías la han utilizado en mayor o menor medida desde tiempo atrás: desde Coca-Cola en 1964 apoyando en Atlanta a Martin Luther King, Premio Nobel de la Paz en ese año, hasta 50 años más tarde, en Georgia, cuando Disney, Marvel, Unilever y CNN se posicionaron contra prácticas discriminatorias, o Facebook, Levi Strauss, Bank of America, que se opusieron en Carolina del Norte a que los baños públicos se utilizaran según el género asignado al nacer, lo que impedía a las personas transgénero utilizar el baño que preferían (Krebel, 2017).

Esta toma de posición o aumento en el compromiso de las empresas ha ido creciendo de forma paralela a las cuestiones sociales, políticas

y legales en las que se puede tomar parte; en el mismo sentido, están aumentando el número de ejecutivos que son conocidos por su postura ante un tema social, no solo por sus éxitos profesionales (Tim Cook, CEO de Apple; Mark Zuckerberg, CEO de Facebook, entre otros) de forma que sus declaraciones pueden generar beneficios a la compañía (Park y Berger, 2004; Beauchamp y O'Connor, 2012; Chatterji y Toffel, 2016; Krebel, 2017; Hinterecker *et al.*, 2018), aunque se debate si es apropiado que las empresas participen en temas reservados tradicionalmente a los gobiernos, con el fin de conseguir mayores cambios sociales (Dodd y Supa, 2014; Lin, 2018; Dodd, 2018). No obstante, en España el activismo de los presidentes de las organizaciones aún está en una etapa muy básica. Manfredi (2019) analizó el activismo político de los presidentes de las empresas del IBEX 35 partiendo de sus declaraciones públicas en las salas de prensa virtual y concluyó que estas intervenciones se centraban en las cuestiones relacionadas con el cambio climático, sin que otros temas ajenos a la empresa fueran utilizados habitualmente en sus manifestaciones. Muchos estudios muestran el aumento de la comunicación centrada en los CEO y su relevancia para las empresas (Fetscherin, 2015). Recientemente, estas declaraciones de los responsables de las compañías han pasado a formar parte de las acciones de comunicación habitualmente seguidas por las empresas activistas que se posicionan a favor o en contra de alguna temática social o política (Chatterji y Toffel, 2016).

Por otra parte, se ha concluido que la CSA puede influir en la opinión pública y, además, puede ser tan efectiva como la defensa que habitualmente realizan los políticos (Chatterji y Toffel, 2016; Parcha y Kingsley, 2020), de forma que ambos tipos de acción podrían utilizarse de manera similar. Sin embargo, se ha planteado si las empresas deben utilizar la CSA para tomar o no posición en asuntos comprometidos (Moorman, 2020), dado que no forman parte del proceso democrático, pero sí tienen una gran influencia en los asuntos sociales (Krebel, 2017). Es más, en muchos casos esa influencia de las empresas es mayor que la que tienen algunos gobiernos (Kotler y Sarkar, 2018), porque estos están sufriendo una crisis de legitimidad con su falta de transparencia (López-Aza *et al.*, 2021). Por tanto, estas acciones de CSA atribuyen a las empresas valores que son típicos de los seres hu-

manos, es decir, al usar la CSA las empresas personalizan las causas, como ocurre cuando los políticos defienden sus posiciones (Krebel, 2017), por lo que entraña un riesgo que hay que valorar cuidadosamente.

Otra cuestión a tener en cuenta es la relevancia que el activismo corporativo tiene para los consumidores. Como punto de partida, los estudios previos han demostrado que existe una relación positiva entre la responsabilidad social corporativa y las intenciones de compra de los consumidores (David *et al.*, 2005; Lee y Shin, 2010; Kim y Lee, 2012; Baksh *et al.*, 2012). De hecho, estos perciben que los programas de responsabilidad social corporativa pueden ser puestos en marcha por diversos motivos: centrados en la propia compañía, ya sean estratégicos o egoístas, y centrados en otros, que pueden estar orientados a valores concretos o a otros públicos de interés. Dichos consumidores perciben positivamente los motivos centrados en valores o en aspectos estratégicos, mientras que perciben negativamente los orientados a fines egoístas o a otros públicos de interés (Ellen *et al.*, 2006).

De forma concreta, en el caso del activismo corporativo se ha confirmado que cuando una empresa toma posición ante un tema específico, si el público está de acuerdo con esa posición, es mayor su intención de compra (Robinson *et al.*, 2012; Overton *et al.*, 2021; Krebel, 2017; Corcoran *et al.*, 2016), incluido el caso de las organizaciones no gubernamentales (Cornwell y Coote, 2005) aun el de las industrias desacreditadas, como el alcohol o la comida rápida (Kim y Lee, 2012). De esta forma, los *stakeholders* se preocupan cada vez más por el tipo de empresas en las que compran (Echeverría *et al.*, 2018) y requieren cada vez más a menudo a las compañías que se pronuncien sobre los problemas que afectan a la sociedad y actúen en consecuencia, lo que conlleva una constante evolución de la RSC. En este sentido, Estanyol (2020) realizó un análisis sobre campañas de comunicación de RSC premiadas en 2018 y encontró que dichas acciones de RSC en muchos casos estaban alineadas a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), principalmente a campañas de igualdad de género, empoderamiento de la mujer, reducción de las desigualdades y protección del medio ambiente, además de otros temas, como campañas antirracismo, de igualdad de oportunidades o transparencia contra la malversación.

En consecuencia, por un lado, el uso estratégico de la RSC provocó los primeros cambios en los hábitos empresariales y, por otro, los nuevos roles de las empresas, absorbiendo funciones relacionadas con los derechos sociales, políticos y civiles de los gobiernos, legitimaron a la sociedad a influir en la forma como las empresas adoptan estos posicionamientos, conocidos como activismo corporativo (López *et al.*, 2021). Por consiguiente, estas acciones de activismo deben estar alineadas con los mensajes que comunica la empresa, el propósito que defiende y los valores que representa (Vredenburg *et al.*, 2020) para un buen uso estratégico de la comunicación corporativa.

Dicho lo anterior, parece positivo que las empresas y sus dirigentes defiendan su posición en cuestiones sociales comprometidas: lo esperan los empleados, los consumidores son más leales y los CEO tienen éxito dando su opinión sobre estos temas públicos (Chatterji y Toffel, 2016). En definitiva, la aproximación a los conceptos revisados en este apartado puede explicar el gran desarrollo del activismo corporativo y de marca en los últimos años, así como el incremento de campañas de comunicación relacionadas con este tema. Por tal motivo, también es importante tratar este fenómeno desde la perspectiva de las teorías previas aceptadas con anterioridad en la literatura.

La teoría de la disonancia cognitiva y su relación con el activismo corporativo

Existen diversas teorías que pueden sustentar el activismo corporativo. Una de las más significativas es la teoría de la disonancia cognitiva (o disonancia cognoscitiva), desarrollada por Festinger en 1957 y utilizada en una amplia variedad de disciplinas. Esta teoría plantea dos perspectivas: por una parte, un individuo podría tener al mismo tiempo dos pensamientos que entren en conflicto en un momento dado y, por otra, podría aparecer un comportamiento o situación que entrase en conflicto con sus valores y creencias (Festinger, 1957). En ambos casos, esta percepción de falta de armonía o de incongruencia, es decir, de disonancia, conlleva una aparición de nuevas ideas o creencias encaminadas a reducir la tensión que, a su vez, pueden influir en un cambio de actitud o conducta. Esta teoría, por tanto, puede res-

paldar el activismo corporativo, dado que cuando las empresas manifiestan su compromiso o posición respecto a un tema deben evitar que aparezca la disonancia cognitiva entre sus consumidores.

Teniendo como referencia esta teoría de la disonancia cognitiva, muchos autores han desarrollado estudios posteriores relacionados con el área de *marketing* y la gestión de las marcas. De esta forma, Choo (1964) constató cómo el grado de credibilidad del comunicador/medio y la discrepancia con la comunicación podían incidir en los cambios de opinión del público. Asimismo, Cummings y Venkatesan (1976) analizaron cómo los cambios de actitud, la búsqueda de información y la lealtad de la marca estaban relacionados con la disonancia cognitiva. También ha sido objeto de estudio la relación entre la disonancia y el mal envasado de alimentos (exceso de aire en los paquetes, menor cantidad de producto del esperado, etc.) que puede conllevar un comportamiento negativo posterior a la compra y, por tanto, una intención negativa ante una posible recompra del producto (Wilkins *et al.*, 2016).

La disonancia cognitiva también se ha utilizado para estudiar el consumo desde una perspectiva de carácter social. De este modo, dicha teoría se ha aplicado para explicar el efecto de la autopredicción en *marketing*, es decir, una predicción que, una vez emitida, es la causa de que ella misma se haga realidad y que, en este caso, serviría para promover acciones socialmente beneficiosas (Spangenberg *et al.*, 2003). Por otra parte, la teoría se ha empleado para explicar la disonancia producida en la relación entre los aspectos internos y el comportamiento real de un consumidor al comprar productos éticos (Peloza *et al.*, 2013). Asimismo, Lee (2015) analizó la conexión entre las devoluciones de productos ecológicos y la disonancia cognitiva, siendo reseñable que cada vez había más devoluciones de productos, aun cuando su calidad mejoraba de forma general. McDonald *et al.* (2015) profundizaron en los motivos que llevaban a los consumidores verdes a seguir utilizando el avión para viajar y demostraron que existe una clara disonancia entre sus actitudes y sus comportamientos y constataron que no modificaban sus comportamientos, sino que los justificaban apelando a cuestiones relacionadas con el contexto del viaje o pasaban a asumir otros comportamientos complementarios.

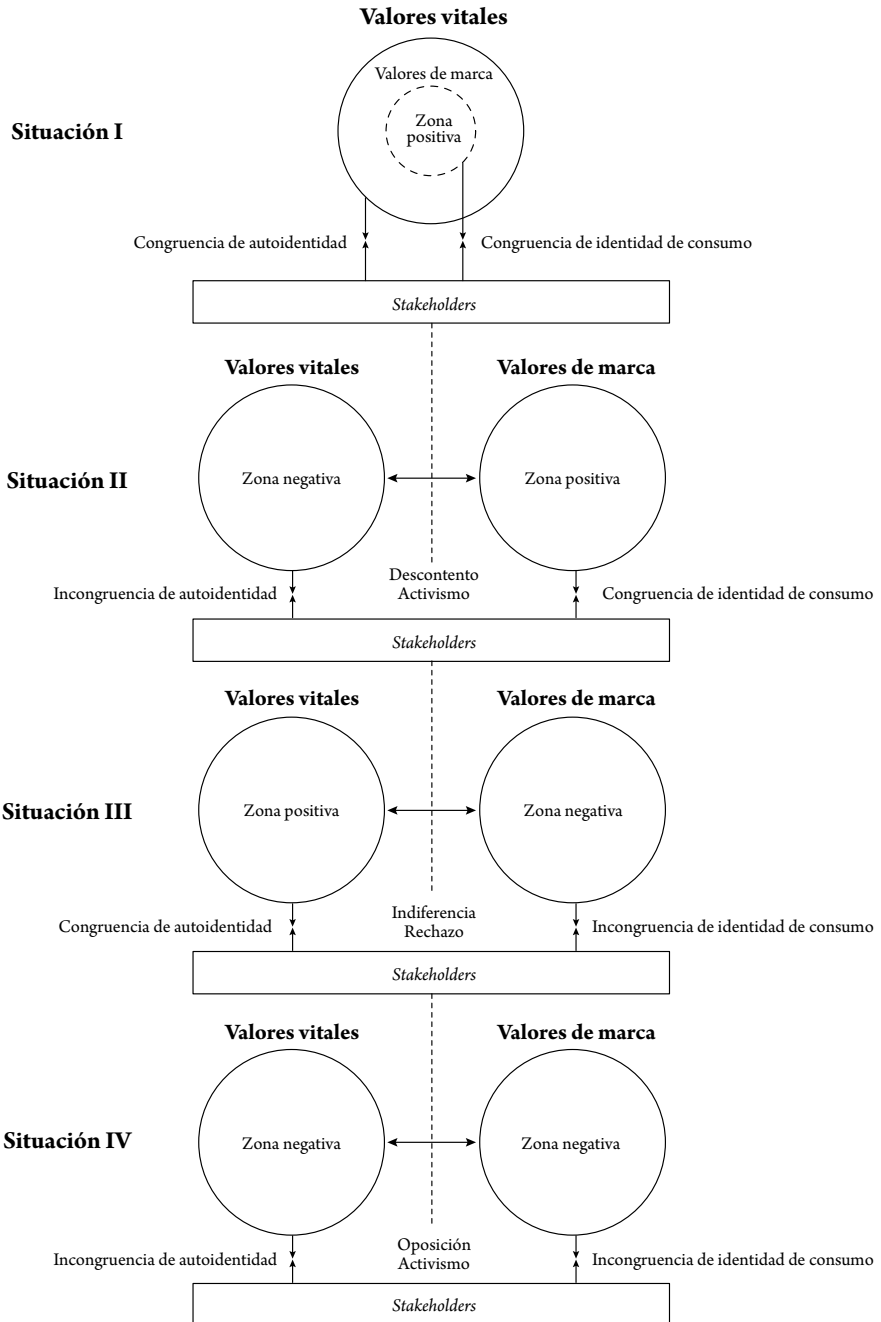
Palazzo y Basu (2007) relacionaron la teoría de la disonancia cognitiva con el activismo contra las marcas (desde el punto de vista del consumidor) y plantearon un modelo conceptual (Figura 1) con cuatro situaciones de congruencia/disonancia, que vinculaban los valores de consumo de las marcas y los valores vitales (por ejemplo, responsabilidad moral, no hacer el mal, participar en la comunidad) apoyados por su empresa matriz, teniendo como referencia la consistencia de todas sus actividades. Algunas de las situaciones generadas podían desembocar en el éxito o en el activismo contra las marcas.

Según este modelo, en la situación I los públicos perciben que tanto los valores de consumo de las marcas como los valores vitales apoyados por la empresa, ofrecidos a través de sus actividades y productos, son consistentes entre sí, por lo que hay congruencia. En la situación II perciben que los valores de consumo de las marcas son positivos, pero los valores vitales no lo son, por lo que surge la incongruencia con respecto a este último aspecto; en este caso, pueden coexistir tanto el apoyo a la marca como el activismo antimarca, aunque protagonizados por diferentes públicos. Para evitar esta situación, los autores recomiendan una revisión de las actividades de la compañía con el fin de desarrollar y comunicar soluciones concretas.

En la situación III los públicos perciben que los valores de consumo de las marcas son negativos o inadecuados, pero los valores vitales defendidos por la compañía son favorables, por lo que la incongruencia es referida al primer aspecto. En este caso, surge la indiferencia o incluso el rechazo a la marca, a favor de la competencia, de modo que los autores recomiendan aprovechar la percepción positiva de los valores vitales defendidos por la empresa, para mejorar los valores de consumo, potenciando los mensajes orientados a dichos valores vitales, así como una adecuada segmentación de los públicos.

Finalmente, en la situación IV los públicos perciben que tanto los valores vitales defendidos por la empresa como los de consumo son desfavorables, por lo que la incongruencia es general. En este caso, surge la oposición activista contra la empresa y sus marcas. Estas situaciones no

Figura 1. Congruencia y disonancia entre valores de consumo de las marcas y valores vitales apoyados por las empresas



Fuente: Palazzo y Basu (2007).

son frecuentes y los autores recomiendan una reevaluación de las estrategias de la compañía, seguida de las acciones correctoras que sean necesarias o, en situaciones extremas, recomiendan la retirada del mercado. Este modelo, por tanto, refleja la gran conexión entre la teoría de la disonancia cognitiva y el activismo de marca.

Palazzo y Basu (2007) además manifestaron que existe un cambio en la estrategia de las marcas que da más relevancia a los valores corporativos y no solo a las características del producto. Dichos valores también se reflejaban en aspectos con dimensiones cada vez más amplias (ecología, justicia...) y conllevan un compromiso cívico en estas organizaciones; de esta forma, el vínculo entre identidad, consumo y valores sería cada vez mayor en las compañías, por lo que los consumidores podrían percibir las organizaciones como proveedoras de valores, de forma que los valores de consumo estarían equilibrados con los valores vitales (Palazzo y Basu, 2007).

En definitiva, estos trabajos indican que la teoría de la disonancia cognitiva puede respaldar y explicar las acciones de activismo corporativo y que una práctica ética de los negocios permite una congruencia mayor con los valores vitales del individuo. De este modo, si una marca bien posicionada tiene una mala conducta corporativa, la decepción entre su público será alta, por lo que la responsabilidad social corporativa tendrá una gran relevancia (Zyglidopoulos, 2002). Y, en sentido contrario, si los valores del consumidor y la organización concuerdan, aumenta la identificación positiva de estos clientes con la compañía (Bhattacharya y Sen, 2003). Pero, además de analizar la disonancia con las acciones activistas de las compañías, es importante comprender de qué forma las organizaciones toman posición sobre cuestiones relacionadas con el entorno social.

En los últimos años, se han desarrollado otros trabajos que utilizan la teoría de la disonancia cognitiva en el entorno del consumidor. De esta forma, Akbar *et al.* (2020) centraron su investigación en las compras por impulso en el canal físico de distribución y concluyeron que la promoción de ventas tiene un efecto positivo significativo en el comportamiento de compra impulsivo y en la disonancia cognitiva posterior a la compra. Sin em-

bargo, aunque el apego emocional a la marca influye negativamente en el comportamiento de compra impulsivo, sí influye positivamente en la disonancia cognitiva posterior. Por otra parte, Marikyan *et al.* (2020) aplicaron la teoría de la disonancia cognitiva en la adopción de las nuevas tecnologías en los hogares inteligentes, dadas las altas expectativas de los usuarios ante esta novedad y demostraron que la disonancia posterior induce sentimientos de ira, culpa y arrepentimiento.

Asimismo, se han desarrollado múltiples estudios que utilizan la teoría de la disonancia cognitiva para explicar el comportamiento de los consumidores en el entorno en línea. Gökcek *et al.* (2019) estudiaron la toma de decisiones de compra en línea del consumidor y plantearon un modelo que examina la relación entre disonancia cognitiva, satisfacción del cliente y riesgo percibido. Así descubrieron que el riesgo percibido desempeña un papel moderador entre las decisiones del consumidor y la disonancia cognitiva y que dicha disonancia cognitiva tiene un impacto negativo en la satisfacción del cliente. Lazim *et al.* (2020) utilizaron la disonancia cognitiva para estudiar los efectos de los factores internos y externos en el comportamiento de compra de los consumidores y profundizaron en cómo superaban el arrepentimiento tras la compra en línea por impulso. Por otra parte, Belanche *et al.* (2021) utilizaron la disonancia cognitiva para estudiar el *marketing* de influenciadores y analizaron la congruencia entre estos, el consumidor o seguidor y la marca patrocinada. Su conclusión es que esta congruencia genera actitudes más favorables al producto, así como una mayor recomendación e intención de compra. Estos trabajos confirman que la teoría de la disonancia cognitiva sigue siendo de gran interés y aplicabilidad en la actualidad.

Ciudadanía corporativa y derechos individuales como justificación del activismo corporativo

Formar parte de la ciudadanía implica ser miembro de una comunidad limitada (Hettne, 2000) y, en el caso de las empresas, conlleva que estas actúen como entidades legales con derechos y deberes, es decir, como ciudadanos de los Estados en los que operan (Marsden, 2000). La concepción más habitual de ciudadanía se refiere a un conjunto de derechos individuales (Faulks,

2000), que se pueden categorizar de acuerdo con diferentes puntos de vista, siendo la clasificación de Marshall (1965), la más ampliamente aceptada:

1. Derechos sociales que los individuos disfrutan estando en sociedad: educación, atención médica u otros aspectos relacionados con el bienestar.
2. Derechos civiles, que proporcionan autonomía a los individuos y los protegen de abusos de terceros (derecho a la libertad de expresión o a la propiedad, entre otros) y los defienden de poderes más fuertes, habitualmente del Estado. Tanto los derechos sociales como los civiles se centran en la situación del individuo en la sociedad y lo protegen, siendo el gobierno una figura clave para ello (Eriksen y Weigård, 2000).
3. Derechos políticos, que potencian la participación activa del individuo en sociedad: derecho a votar, a ocupar un cargo o a participar en los asuntos públicos.

El conocimiento de los derechos a disfrutar suele ser común y generalizado, si bien la aplicación práctica en contextos específicos puede ser muy diversa. En principio, es el Estado el que protege los derechos civiles, provee el bienestar para hacer valer los derechos sociales y permite que las decisiones se tomen cuidando los derechos políticos (Hettne, 2000). Por tanto, *a priori*, no puede considerarse que estos derechos estén relacionados con las organizaciones empresariales, aunque en la actualidad es habitual verlos reflejados en las campañas de activismo corporativo (Anker, 2017), sin olvidar que los temas sociales son cada vez más valorados por los expertos en las campañas de comunicación corporativas (Villagra *et al.*, 2015; McEachern, 2015) estableciendo auténticas relaciones personales entre marcas y consumidores (Martínez *et al.*, 2018).

En este sentido, la globalización llevó en gran medida a una nueva situación (Falk, 2000): un ciudadano individual tiene derechos y responsabilidades, pero las empresas, como entes importantes que son, pasaron en ese momento a tener una gran responsabilidad a la hora de respetar los derechos de los ciudadanos individuales (Wood y Logsdon, 2001). De ahí

que existan empresas que reaccionan ante ciertas políticas gubernamentales a través del activismo corporativo y otras cuyo activismo provoca cambios en esas mismas políticas (López, 2020).

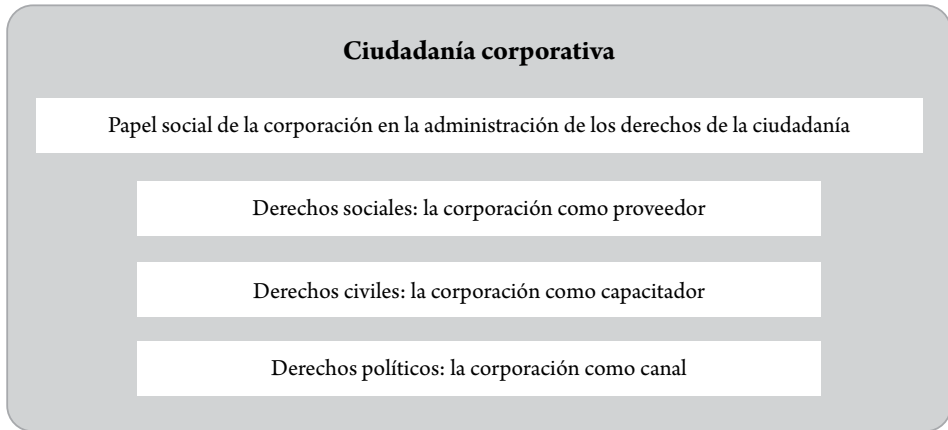
De esta forma, muchas organizaciones reabsorbieron los roles y acciones que previamente se asociaban a los gobiernos (Hertz, 2002; Bernal, 2015; Tsai *et al.*, 2015; Manfredi *et al.*, 2017) y aumentaron su participación en la ciudadanía, asumiendo algunas funciones referidas a la protección de los derechos de los ciudadanos. Ello dio lugar al concepto ciudadanía corporativa, que describe el papel de las organizaciones al gestionar los derechos de los individuos. Encuestas recientes, como la Edelman (2022), muestran que los consumidores creen que los gobiernos no pueden resolver los problemas sociales y que las empresas que sí pueden resolverlos no están haciendo todavía lo suficiente en temas como el cambio climático (52%) o la desigualdad económica (49%), entre otros. Así, Matten y Crane (2005) desarrollaron un modelo conceptual (Figura 2) que explica el rol social de las corporaciones al gestionar dichos derechos individuales:

- a. Derechos sociales: la organización proporciona servicios sociales a las personas y, por tanto, tiene un rol de proveedor.
- b. Derechos civiles: la empresa potencia o restringe los derechos civiles de los individuos y, por tanto, tiene un rol capacitador.
- c. Derechos políticos: la organización es un canal adicional para el ejercicio de los derechos políticos de los ciudadanos, por lo que tiene un rol canalizador.

Esta clasificación de los derechos individuales en relación con el papel de las organizaciones en la gestión de los mismos es de gran interés para justificar y organizar las temáticas utilizadas por las empresas en sus campañas de activismo corporativo. En los estudios revisados se puede constatar que los asuntos tratados por las empresas en sus campañas giran en torno a dicha clasificación, según se indica en la Tabla 1. Como se puede observar, los estudios analizados reflejan una gran variedad de tipos de activismo en las campañas de las organizaciones; no obstante, siempre pue-

den encuadrarse en alguno de los derechos individuales (sociales, civiles o políticos) que Matten y Crane (2005) reflejaron en su modelo conceptual.

Figura 2. Conceptualización del rol social de las organizaciones



Fuente: Matten y Crane (2005).

Tabla 1. Estudios relativos al activismo corporativo

| Autores | Tipo de activismo* | Resultados |
|-----------------------------|---|--|
| Sen y Morwitz (1996) | Civil (social) | Los consumidores son más proclives a apoyar a un proveedor si este está a favor de una ley contra la discriminación y son menos proclives si este retira el apoyo, que si nunca lo hubiera apoyado. |
| Peloza <i>et al.</i> (2013) | Social (medio ambiente) | Relación positiva entre la compra de productos éticos y la responsabilidad personal (no culpabilidad). Relación entre compra de productos éticos y la disonancia de aspectos internos y el comportamiento real. |
| Dodd y Supa (2014) | Civil (político-social LGTBI, control de natalidad, sistemasalud) | El estudio demuestra que un mayor acuerdo con una postura corporativa conlleva una mayor intención de compra, mientras que un acuerdo menor con una postura corporativa da como resultado una menor intención de compra. CSA-rendimiento financiero-relaciones públicas (RRPP). |
| Dodd y Supa (2015) | Civil (político-social LGTBI) | Fuerte relación predictiva para la intención de compra cuando la comunicación de la CSA se empareja con otras medidas tradicionales de comportamiento de compra. Las intenciones de compra son mayores cuando las creencias son congruentes con las de la organización y viceversa. Las posturas favorables a los matrimonios gay afectan más a los objetivos financieros que cuando las organizaciones toman una posición contraria a las partes interesadas. |

| Autores | Tipo de activismo* | Resultados |
|------------------------------|-------------------------------|---|
| Chatterji y Toffel (2016) | Civil (político-social LGTBI) | Los CEO pueden influir en la opinión pública en la misma medida que los políticos. Por su parte, el activismo del CEO aumentó las intenciones de compra de los consumidores de Apple, especialmente entre los defensores del matrimonio de personas del mismo sexo. |
| Krebel (2017) | Civil (político-social LGTBI) | Los consumidores podrían optar por no apoyar a las empresas que no comparten sus valores y parece que los milenials priorizan los valores. Los incentivos financieros a las empresas, al posicionarse acerca de matrimonios entre personas del mismo sexo o leyes discriminatorias, hacen probable que esta tendencia continúe. |
| Dodd (2018) | Social Político | Las relaciones públicas, como parte de esta dinámica cambiante entre empresa, gobierno y sociedad, deben abarcar nuevas teorías y conceptos. Para mantener la legitimidad, se espera que las empresas se involucren cada vez más en actividades sociopolíticas. |
| Bhagwat <i>et al.</i> (2020) | Civil (político-social LGTBI) | Las acciones basadas en la CSA provocan una reacción adversa de los inversores, porque son recursos utilizados en una actividad de riesgo con resultados inciertos, aunque la relación se modera si la acción se alinea con los valores de la empresa y con las características de la acción de CSA. |
| Parcha y Kingsley (2020) | Social | Las declaraciones corporativas en relación con temas sociales controvertidos modifican la actitud de un individuo en función de la importancia que tenga el tema para él y del apoyo del mismo por más empresas. |
| Overton <i>et al.</i> (2021) | Político | Las acciones de CSA de Nike en el tema racial en Estados Unidos sugirieron un actitud positiva de los consumidores con los esfuerzos de Nike y mejoró las intenciones de compra y las intenciones de boca en boca. |

* En esta columna el primer concepto que aparece sigue la clasificación de Matten y Crane (2005) y el término entre paréntesis delimita de forma más concreta el tipo de activismo, según la revisión realizada por los autores de este artículo.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, la posible temática activista a defender o rechazar por las organizaciones también podría ser evaluada de diferente forma, en función de la situación de su sector de actividad, dado que algunos suelen estar más involucrados que otros en polémicas, escándalos o litigios, lo que nos lleva a revisar también este aspecto.

Industrias controvertidas y activismo corporativo

Los últimos 30 años han permitido el desarrollo del concepto *industria controvertida*. En su primera definición, que se remonta a 1982, controvertidos son aquellos “productos, servicios o conceptos que, por razones de delicadeza, decencia, moralidad o incluso de miedo, tienden a provocar reacciones de disgusto, ofensa o indignación cuando se mencionan o cuando se presentan abiertamente” (Wilson y West, 1981). Desde entonces, se han ido

incluyendo en el listado las siguientes industrias como controvertidas: tabaco, armas, alcohol, farmacéutica, juego, entretenimiento adulto, energía, cemento, acero, biotecnología, transporte (Lee y Hutchison, 2005; Palazzo y Richter, 2005; Waller *et al.* 2005; Byrne, 2010; Cai *et al.*, 2012; Kilian y Hennigs, 2014; Østergaard *et al.*, 2015; Gosh, 2017).

Las investigaciones previas demuestran que las industrias de tabaco, alcohol y juego son pecaminosas por excelencia, conocidas como la triada pecaminosa (*triumvirate of sin*) (Trink y Scholtens, 2017), mientras el resto han ido incorporándose, bien por tratarse de sectores que provocan un alto impacto en el medio ambiente o porque perjudican a los grupos más vulnerables de la sociedad. Otros sectores se han ido agregando a las industrias controvertidas porque se han visto envueltos en escándalos relacionados con la ética, la moral, algún tipo de ofensa a la sociedad o porque realizan publicidad controvertida, como el caso de los servicios financieros, que fue una industria no controvertida hasta el año 2008, cuando la llegada de la crisis y los escándalos de corrupción y manejos no éticos de la banca provocaron que el sector financiero pasase a estar clasificado dentro del sector controvertido (Kilian y Hennigs, 2014). Asimismo, hay autores que consideran que el grado de controversia de una industria varía según los productos o las empresas (Kilian y Hennigs, 2014) y no es posible clasificar a una empresa o sector como totalmente controvertido o totalmente no controvertido. Por el contrario, sectores como el de las telecomunicaciones, la informática, el consumo, la distribución, las manufacturas y el entretenimiento en general pertenecen a las industrias no controvertidas (Cai *et al.*, 2012; Kilian y Hennigs, 2014), dado que se considera que tienen un impacto bajo en la sociedad y/o en el medio ambiente.

Si bien la mayoría de investigaciones previas que utilizan ambos términos se han realizado desde el punto de vista del consumidor y han demostrado, por ejemplo, que el desacuerdo del consumidor con la posición de la marca disminuye la actitud hacia esta (Mukherjee y Althuizen, 2020), otra investigación muestra que los consumidores perciben a las empresas que realizan activismo corporativo en función de su competencia moral para juzgar cuán real es su activismo (Sibai *et al.*, 2021).

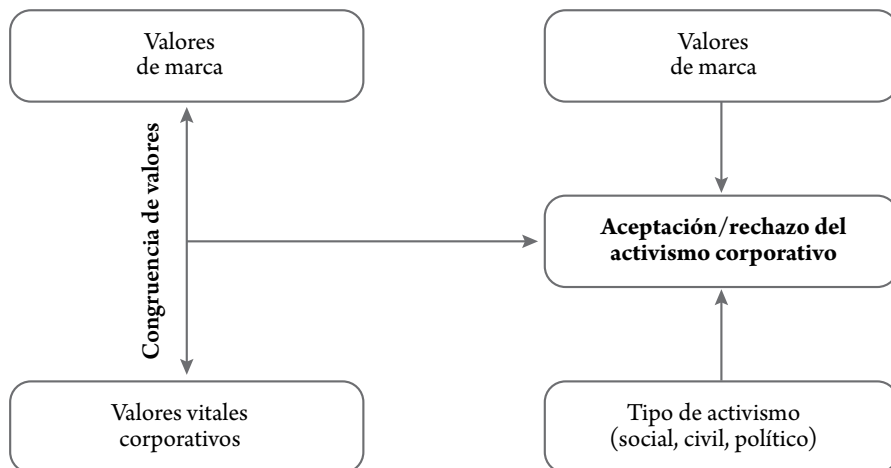
Otro concepto habitual es el *anticonsumo*, ya sea a través de campañas en contra de las marcas (*anti-brand*) (Romani *et al.*, 2015; Østergaard *et al.*, 2015), campañas anticorporativas o campañas contra la explotación de los trabajadores (*anti sweatshop*) (Bartley y Child, 2011; Den-Broek *et al.*, 2017). En ellas, se identifican los factores determinantes y reacciones del sentimiento antimarca (Romani *et al.*, 2015; Hegner *et al.*, 2017) y se analiza la incongruencia o congruencia en las decisiones de compra, pero sin diferenciar entre industrias, solo especificando empresas concretas, normalmente de consumo (Nike, Wal-Mart, Gap en Bartley y Child, 2011; o McDonalds, Google, Amazon, Facebook en Østergaard *et al.*, 2015; o Abercrombie y Fitch en Romani *et al.*, 2015). Además, en los últimos años, se está analizando la influencia de las protestas en línea (King y Soule, 2007; Groening y Kanuri, 2013; Den-Broek *et al.*, 2017; Cheng, 2020), tanto en la evaluación de los consumidores como en las respuestas de los inversores.

En definitiva, cuando se analizan las campañas de activismo corporativo, es necesario tener en cuenta el sector al que pertenecen las organizaciones que las realizan, tal como adelantan autores como Parcha y Kingsley (2020), dado que el grado de controversia de una industria puede afectar la congruencia o incongruencia en las decisiones de consumo de sus públicos.

Propuesta de un modelo conceptual de activismo corporativo en las organizaciones

Las teorías y constructos revisados en la literatura previa reflejan que el activismo corporativo puede ser considerado desde diversos enfoques. Dado que dicho activismo ha ido creciendo exponencialmente en los últimos años, consideramos necesario aunar las diferentes teorías en un único modelo que pueda ser de utilidad desde una perspectiva teórica y práctica. Conceptualmente, el modelo de activismo corporativo en las organizaciones (MACO) (Figura 3) que proponemos plantea que la aceptación o rechazo del activismo corporativo pueden verse influidos por diversos factores: por la congruencia entre los valores de marca y los valores vitales apoyados por las compañías; por el tipo de activismo corporativo desarrollado y, finalmente, por el nivel de controversia de la industria en que operan dichas compañías.

Figura 3. Modelo de activismo corporativo en las organizaciones (MACO)



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, la congruencia o incongruencia entre los valores de marca y los valores vitales corporativos pueden incidir en la aceptación (si hay congruencia) o en el rechazo (si hay incongruencia) de las acciones de activismo corporativo desarrolladas por una organización. De esta forma, cuando una compañía que no es coherente al defender sus valores de marca y sus valores vitales pone en marcha una acción posterior de activismo corporativo, esta podrá ser rechazada por el público. Por ejemplo, una empresa que defiende los derechos humanos, pero explota a sus trabajadores, no parece ser muy congruente y, por tanto, tendrá poca credibilidad al realizar una campaña de activismo sobre estos temas. Como se ha expuesto en apartados anteriores, la teoría de la disonancia cognitiva (Festinger, 1957) explica originalmente estas situaciones en que un comportamiento entra en conflicto con los valores y creencias, con la consiguiente armonía o incongruencia (disonancia) manifestada por las corporaciones, en este caso. Además, el modelo de Palazzo y Basu (2007), que planteaba cuatro situaciones de congruencia o disonancia ya relacionaba los valores de consumo de las marcas y los valores vitales apoyados por la empresa matriz y señalaba cómo la consistencia de todas sus actividades podía afectar la respuesta de sus públicos.

Por otra parte, conviene puntualizar que la “congruencia de valores” está más relacionada con la percepción de los públicos que con la realidad objetiva de la organización. De este modo, la labor estratégica de comunicación de la organización es clave para poder alinear los valores de la organización con sus acciones visibles y para adaptarlas a los intereses y orientaciones de sus públicos. Asimismo, también se debe considerar la naturaleza dinámica de las organizaciones y del entorno en el que desarrollan su actividad. De este modo, acciones que actualmente pueden considerarse polémicas o polarizadoras pueden dejar de serlo en el futuro, si la sociedad ha evolucionado hacia su aceptación o rechazo común. Por ejemplo, el apoyo explícito de algunas empresas estadounidenses al derecho de voto de la mujer, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, hoy no podría ser considerado como una acción de activismo corporativo, ya que ha dejado de ser un elemento polarizador o controvertido desde el punto de vista social.

En segundo lugar, el modelo planteado considera que el tipo de activismo desarrollado por las organizaciones (social, civil o político) puede incidir en la aceptación o rechazo de dicho activismo, dado que el papel de dichas organizaciones puede ser diferente en cada situación. Como punto de partida para clasificar los posibles tipos de activismo (social, civil o político), se ha considerado la clasificación de los derechos individuales de Marshall (1965), expuesta con anterioridad. Además, el modelo conceptual propuesto por Matten y Crane (2005) ya explicaba que las corporaciones pueden tener diferente rol social al gestionar dichos derechos individuales (rol proveedor, en los derechos sociales; rol capacitador en los derechos civiles; y rol canalizador en los derechos políticos).

Desde un punto de vista más aplicado, en ocasiones puede ser difícil tipificar la naturaleza de una acción de activismo corporativo. Hay iniciativas que tienen implicaciones sociales, pero que también incluyen aspectos relacionados con la política. La despenalización del aborto, el derecho a la tenencia de armas o la acogida de refugiados son debates de índole social que también tienen derivaciones muy importantes desde el punto de vista político. Por ello, esta clasificación debe utilizarse como una orientación flexible para poder tipificar una misma acción activista en múltiples categorías no excluyentes.

Finalmente, el modelo MACO propuesto también tiene en cuenta el nivel de controversia de la industria en que la organización está operando, pues esto puede influir en la aceptación de una acción específica de activismo corporativo. Por ejemplo, la aceptación será distinta si una acción activista en contra de la proliferación de la energía nuclear es planteada por una empresa del sector petrolero (industria controvertida) o si es desarrollada por una compañía de entretenimiento (industria no controvertida). Como se ha expuesto en apartados previos, la diferenciación entre industrias controvertidas y no controvertidas ha sido estudiada ampliamente por diversos autores (Lee y Hutchison, 2005; Palazzo y Richter, 2005; Waller *et al.*, 2005; Byrne, 2010; Bartley y Child, 2011; Cai *et al.*, 2012; Kilian y Hennigs, 2014; Østergaard *et al.*, 2015; Romani *et al.*, 2015; Gosh, 2017; Trinks y Scholtens, 2017, entre otros). Esta variable tiene implicaciones estratégicas muy importantes y, dependiendo del sector de actividad de la organización, puede ser más o menos aconsejable adoptar iniciativas de activismo corporativo. Organizaciones que pertenezcan a sectores controvertidos y se involucren en acciones de activismo corporativo pueden generar rechazo, al ser percibidas como interesadas e hipócritas, utilizando causas sociales con el único fin de obtener beneficios corporativos particulares.

En definitiva, el modelo conceptual planteado recoge las teorías clásicas revisadas previamente, con el fin de articular cómo las variables expuestas pueden explicar la aceptación o rechazo del activismo corporativo por parte de los públicos de la organización.

Conclusiones e implicaciones

Como se ha observado en los apartados previos, el activismo corporativo, de gran interés y desarrollo en los últimos años, ha sido estudiado desde perspectivas diversas. Sin embargo, no hay apenas estudios que se centren en explicar si es aceptado o no por los públicos de las organizaciones (Mukherjee y Althuizen, 2020; Parcha y Kingsley, 2020; Villagra *et al.*, 2021b). No obstante, es interesante profundizar en teorías previas que, aún sin tener una relación directa con el tema, pueden servir como punto de partida para explicar los comportamientos y situaciones desde el punto de vista de la compañía y sus públicos. En este sentido, este trabajo plantea la necesidad de

desarrollar teorías específicas para comprender el activismo corporativo y sus efectos (aceptación o rechazo) en la percepción de los consumidores.

Los argumentos teóricos de este artículo parten de la teoría de la disonancia cognitiva (Festinger, 1957; Palazzo y Basu, 2007; Akbar *et al.*, 2020; Marikyan *et al.*, 2020) y los derechos individuales (Faulks, 2000; Matten y Crane, 2005) para crear un marco conceptual (modelo MACO) de activismo corporativo que propone la diferencia entre los valores de la marca y los valores vitales corporativos, como clave para que las empresas evalúen de una manera más precisa si deben o no introducir campañas activistas, teniendo en cuenta, además, el tipo de activismo que seleccionan y el grado de controversia de la industria en la que operan.

Con base en lo anterior, conceptualmente se ha planteado el modelo de activismo corporativo en las organizaciones (MACO), contribución principal del artículo, que permite explicar la aceptación o rechazo del activismo corporativo por parte de los públicos de las compañías, de forma que estas puedan estudiar la conveniencia de poner o no poner en marcha campañas activistas. Este modelo puede aplicarse a diferentes *stakeholders*, esto es, consumidores con características sociodemográficas muy diversas (edad, país de origen, situación económica, etc.), distintas ideologías políticas (Mukherjee y Althuizen, 2020; Villagra *et al.*, 2021b), inversores de varios sectores (Bhagwat *et al.*, 2020, Sánchez *et al.*, 2022) u otros a considerar por futuros autores.

El modelo MACO propuesto tiene implicaciones para la gestión de las empresas y es aplicable a todos los *stakeholders*, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- a. Los valores de marca y los valores vitales defendidos por las compañías pueden ser congruentes o no y, por ello, la aceptación o rechazo de las acciones activistas podría ser diferente. Es necesario, por tanto, revisar con objetividad la situación previa de los valores de la organización, para tener en cuenta las posibles divergencias, antes de desarrollar una campaña activista, y la manera como se va afectar a

sus públicos. Por ejemplo, autores como Parcha y Kingsley (2020) han demostrado el efecto asimétrico del activismo corporativo en la actitud de los consumidores, señalando que existe un efecto negativo del activismo en el consumidor, si no hay congruencia entre los valores de la marca y los de los consumidores, mientras que no hay ningún efecto significativo si existe acuerdo entre los valores del consumidor y los de la marca. Por tanto, la propuesta de este modelo –diferenciando entre valores vitales corporativos y valores de marca– puede ayudar a superar esa asimetría en futuras investigaciones.

- b. En una campaña de activismo corporativo existen múltiples temas y situaciones que pueden ser defendidas o criticadas por las compañías. Las libertades sociales, civiles y políticas han sido ampliamente estudiadas con anterioridad y también sus efectos en las organizaciones, por lo que una compañía debe decidir el tipo de temática activista a defender o censurar, pues esto puede repercutir en la aceptación o rechazo de sus públicos. Por ejemplo, Bhagwat *et al.* (2020) constataron que los inversores reaccionan desfavorablemente a las empresas que se implican en cuestiones sociopolíticas controvertidas, mientras Villagra *et al.* (2021a) no encontraron reacciones significativas. Estos resultados muestran la necesidad de profundizar en la literatura sobre los tipos de activismo y aplicar empíricamente el modelo propuesto en este artículo.
- c. Las industrias en que operan todas las organizaciones pueden ser controvertidas o no controvertidas. Esta variable no es controlable: cuando una compañía decide plantear una campaña activista, ya está operando en una industria considerada de una u otra forma. Por este motivo, las empresas deben ser conscientes de la situación de su sector en el momento de hacer una campaña activista, con el fin de que no incida negativamente en la aceptación por parte de sus públicos. Por ejemplo, autores como Sánchez *et al.* (2022) comprobaron que el tipo de sector en el que opera la empresa se refleja en los rendimientos financieros de la empresa y de sus inversores y lo hace en función del tipo de activismo que lleve a cabo. Por tanto, es necesario profun-

dizar en el grado de controversia en futuras investigaciones que permitan ampliar la escasa literatura al respecto.

Las limitaciones de este artículo han sido, por una parte, la dificultad de determinar y establecer los conceptos y teorías asociados al activismo, dado que es un tema de investigación reciente y diverso, relacionado con diferentes áreas de conocimiento. Por otra parte, la aplicación del modelo podría tener diferente grado de dificultad según el tipo de organizaciones que realizan activismo corporativo (su filosofía, valores corporativos, sector en el que operan, entre otros aspectos) y también podría variar según las características de los consumidores, ya sean de tipo socioeconómico (edad, formación, situación económica, país de procedencia ...), personales (creencias, ideologías...), así como su mayor o menor tendencia al activismo en general. Por último, también sería interesante aplicar el modelo a otros *stakeholders*, como los inversores, grupos de presión o medios de comunicación, implementando una escala de medición para este modelo

Dado que el activismo corporativo es una nueva tendencia entre las empresas, se requieren nuevos estudios que permitan analizar este fenómeno. Las líneas futuras de investigación derivadas de este artículo se pueden centrar en varios aspectos: una de las líneas de mayor interés sería la aplicación empírica del modelo MACO, que permitiría conocer de forma aplicada la aceptación o rechazo de los públicos al activismo corporativo. Asimismo, se podría profundizar en los resultados derivados de esa aceptación o rechazo, ya sean las consecuencias en compra o no compra de los productos de la compañía, así como en la pérdida o refuerzo de credibilidad que tengan estas empresas en sus consumidores, entre otros aspectos. También podrían generarse otras líneas de investigación que profundizaran en dichas consecuencias según los tipos de activismo o los valores empresariales de países con diferentes culturas y costumbres. Por último, sería interesante adaptar el modelo MACO a los diferentes *stakeholders* incorporando alguna variable, como la personalidad o la actitud del público, para poder desagregar mejor los resultados por tipo de *stakeholder*.

En definitiva, el planteamiento conceptual del modelo MACO puede ser de utilidad para profundizar en el estudio del activismo corporati-

vo desde un punto de vista teórico y empírico, pudiendo ser la base para otros estudios complementarios sobre el tema, que, además, podrían aplicarse en las organizaciones.

Referencias

- Akbar, M. I. U. D., Ahmad, B., Asif, M. H. y Siddiqui, S. A. (2020). Linking emotional brand attachment and sales promotion to post-purchase cognitive dissonance: The mediating role of impulse buying behavior. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 367-379. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.367>
- Anker, T. (2017). Corporate democratic nation-building: Reflections on the constructive role of business in fostering global democracy. *European Management Journal*, 35(1), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.003>
- Austin, L., Gaither, B., Gaither, K. (2019). Corporate social advocacy as public interest communications: Exploring perceptions of corporate involvement in controversial social-political issues. *The Journal of Public Interest Communications*, 3(2), 3-3. <https://doi.org/10.32473/jpic.v3.i2.p3>
- Baksh-Mohammed, S., Callison, C. y Choi, M. H. (2012). Positive influence of organizational charitable involvement on perceptions of credibility and purchase intention. *Public Relations Review*, 38(3), 498-500.
- Bartley, T. y Child, C. (2011). Movements, markets and fields: The effects of anti-sweatshop campaigns on U.S. firms, 1993-2000. *Social Forces*, 90(2), 425-451. <https://doi.org/10.1093/sf/sor010>
- Beauchamp, L. L., O'Connor, A. (2012). America's most admired companies: A descriptive analysis of CEO corporate social responsibility statements. *Public Relations Review*, 38(3), 494-497. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.03.006>

- Belanche, D., Casaló, L. V., Flavián, M. y Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Understanding influencer marketing: The role of congruence between influencers, products and consumers. *Journal of Business Research*, 132, 186-195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.067>
- Bernal, A. I. (2015). Tecnología, redes sociales, política y periodismo: ¿Pluralidad informativa o efecto bumerán? *Cuadernos.info*, 36, 191-205. <https://doi.org/10.7764/cdi.36.647>
- Bhagwat, Y., Warren, N., Beck, J. y Watson IV, G. (2020). Corporate socio-political activism and firm value. *Journal of Marketing*, 84(5), 1-21. <https://doi.org/10.1177/0022242920937000>
- Bhattacharya, C. B. y Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>
- Byrne, E. (2010). The US military-industrial complex is circumstantially. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 153-165. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0361-0>
- Cai, Y., Jo, H. y Pan, C. (2012). Doing well while doing bad? CSR in controversial industry sectors. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 467-480. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1103-7>
- Carr, A. (2015). The inside story of Starbucks's Race Together campaign, no foam. *Fast Company*, 15 de junio. <http://www.fastcompany.com/3046890/the-inside-story-of-starbucks-race-together-campaign-no-foam>.
- Chatterji, A. K. y Toffel, M. W. (2016). Do CEO activists make a difference? Evidence from a field experiment. *Harvard Business School Working Paper*, 16(100). <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:26274858>

- Chen, Z. (2020). Who becomes an online activist and why: Understanding the publics in politicized consumer activism. *Public Relations Review*, 46, 101854. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101854>
- Choo, T. H. (1964). Communicator credibility and communication discrepancy as determinants of opinion change. *The Journal of Social Psychology*, 64(1), 65-76. <https://doi.org/10.1080/00224545.1964.9919544>
- Corcoran, M., Newman, K. y Devasagayam, P. R. (2016). Consumer perception of corporate activism: Strategic implication for marketing. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(10), 52-61. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i10/2331>
- Cornwell, T. B. y Coote, L. V. (2005). Corporate sponsorship of a cause: The role of identification in purchase intent. *Journal of Business Research*, 58(3), 268-276. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00135-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00135-8)
- Cummings, W. H. y Venkatesan, M. (1976). Cognitive dissonance and consumer behavior: A review of the evidence. *Journal of Marketing Research*, 13(3), 303-308. <https://doi.org/10.2307/3150746>
- Cutler, B. D. y Muehling, D. D. (1989). Advocacy advertising and the boundaries of commercial speech. *Journal of Advertising*, 18(3), 40-50. <https://doi.org/10.1080/00913367.1989.10673160>
- David, P., Kline, S. y Dai, Y. (2005). Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: A dual-process model. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1703_4
- Den Broek, T. V., Langley, D. y Hornig, T. (2017). The effect of online protests and firm responses on shareholder and consumer eva-

luation. *Journal of Business Ethics*, 146(2), 279-294. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3653-9>

Dodd, M. (2018). Globalization, pluralization, and erosion: The impact of shifting societal expectations for advocacy and public good. *The Journal of Public Interest Communications*, 2(2), 221-239. <https://doi.org/10.32473/jpic.v2.i2.p221>

Dodd, M. y Supa, D. (2015). Testing the viability of corporate social advocacy as a predictor of purchase intention. *Communication Research Reports*, 32(4), 287-293. <https://doi.org/10.1080/08824096.2015.1089853>

Dodd, M. y Supa, D. (2014). Conceptualizing and measuring corporate social advocacy: Examining the impact on corporate financial performance. *Public Relations Journal*, 8(3), 2-23. <https://www.bellisario.psu.edu/assets/uploads/2014DODDSUPA.pdf>

Echeverría-Ríos, O. M., Abrego-Almazán, D. y Melchor Medina, J. (2018). La responsabilidad social empresarial en la imagen de marca afectiva y reputación. *Innovar*, 28(69), 133-148. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71703>

Edelman (2022). 2022 Edelman Trust Barometer. The cycle of distrust. <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>

Ellen, P. S., Webb, D. y Mohr, L. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157. <https://doi.org/10.1177/0092070305284976>

Enguix, B. (2016). Activismo y prácticas digitales en la construcción de una esfera LGTB en España. *Dados. Revista de Ciências Sociais*, 59(3), 755-787. <https://doi.org/10.1590/00115258201691>

- Eriksen, E. O. y Weigård, J. (2000). The end of citizenship? New Roles Challenging the Political Order, 13-34. [Documento de trabajo], Arena Centre For European Studies. https://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-working-papers/1994-2000/1999/99_26.html
- Estanyol, E. (2020). Comunicación de la responsabilidad social corporativa (RSC): análisis de las campañas más premiadas en 2018. *El Profesional de la Información*, 29(3), 1-13. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.34>
- Falk, R. (2000). The decline of citizenship in an era of globalization. *Citizenship Studies*, 4(1), 5-17. <https://doi.org/10.1080/136210200109997>
- Faulks, K. (2000). *Citizenship (key ideas)*. Routledge.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (vol. 2). Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9781503620766>
- Fetscherin, M. (2015). The CEO branding mix. *Journal of Business Strategy*, 36(6), 22-28. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2015-0004>
- Gökcek, H. A., Çarikçioğlu, P. S. y Yüksel, C. A. (2019). The effect of consumer decision making styles on cognitive dissonance along with the role of the perceived risk as a moderator in online shopping. *Journal of Academic Research in Economics*, 11(1), 118-127.
- Goldsack-Trebilcock, S., Labarca, C. y Mujica, C. (2022). Wokebranding: Social causes as branding strategies. State of the art in Chile. *Comunicación y Sociedad*, 19, e7835. <https://doi.org/10.32870/cys.v2022.7835>
- Gosh, K. (2017). Corporate reputation, social performance, and organizational variability in an emerging country perspective. *Journal of Management & Organization*, 23, 545-565. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.25>

- Groening, C. y Kanuri, V. K. (2013). Investor reaction to positive and negative corporate social events. *Journal of Business Research*, 66(10), 1852-1860. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.006>
- Hadani, M., Doh, J. P. y Schneider, M. (2019). Social movements and corporate political activity: Managerial responses to socially oriented shareholder activism. *Journal of Business Research*, 95, 156-170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.031>
- Haley, E. (1996). Exploring the construct of organization as source: Consumers' understandings of organizational sponsorship of advocacy advertising. *Journal of Advertising*, 25(2) 19-35. <https://doi.org/10.1080/00913367.1996.10673497>
- Heath, R. L. y Palenchar, M. J. (2008). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452274829>
- Hegner, S. M. Fetscherin, M. y Van Delzen, M. (2017). Determinants and outcomes of brand hate. *The Journal of Product and Brand Management*, 26(1), 13-25. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2016-1070>
- Hertz, N. (2002). *The silent takeover: Global capitalism and the death of democracy*. Simon and Schuster.
- Hettne, B. (2000). The fate of citizenship in post-Westphalia. *Citizenship Studies*, 4(1), 35-46. <https://doi.org/10.1080/136210200110012>
- Hinterecker, H., Kopel, M. y Ressi, A. (2018). CEO activism and supply chain interactions. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(1), 235-249. <https://doi.org/10.1111/apce.12195>
- Hoppner, J. J. y Vadakkepatt, G. G. (2019). Examining moral authority in the marketplace: A conceptualization and framework. *Journal of*

- Business Research*, 95, 417-427. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.045>
- Hrubes, D., Ajzen, I. y Daigle, J. (2001). Predicting hunting intentions and behavior: An application of the theory of planned behavior. *Leisure Sciences*, 23(3), 165-178. <https://doi.org/10.1080/014904001316896855>
- Hydock, C., Paharia, N. y Blair, S. (2020). Should your brand pick a side? How market share determines the impact of corporate political advocacy. *Journal of Marketing Research*, 57(6), 1135-1151. <https://doi.org/10.1177/0022243720947682>
- Kilian, T. y Hennigs, N. (2014). Corporate social responsibility and environmental reporting in controversial industries. *European Business Review*, 26(1), 79-101. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2013-0080>
- Kim, S. y Lee, Y. J. (2012). The complex attribution process of CSR motives. *Public Relations Review*, 38(1), 168-170. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.09.024>
- King, B. y Soule, S., (2007). Social movements as extra-institutional entrepreneurs: The effect of protest on stock price returns. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 413-442. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.413>
- Kotler, P. y Sarkar, C. (2018). *Brand activism. From purpose to action*. Idea Bite Press.
- Krebel-Chang, S. (2017). Starbucks for president: The disappearing line between government and business as agents for social change. *Empresa y Humanismo*, XX(1), 35-64. <https://doi.org/10.15581/015.XX.1.35-64>
- Lazim, N. A. M., Sulaiman, Z., Zakuan, N., Mas'od, A., Chin, T. A. y Awang, S. R. (2020). Measuring post-purchase regret and impulse buying

in online shopping experience from cognitive dissonance theory perspective. En *2020 6th International Conference on Information Management (ICIM)* (pp. 7-13). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIM49319.2020.244662>

Lee, D. H. (2015). An alternative explanation of consumer product returns from the postpurchase dissonance and ecological marketing perspectives. *Psychology & Marketing*, 32(1), 49-64. <https://doi.org/10.1002/mar.20757>

Lee, K.-H. y Shin, D. (2010). Consumers' responses to CSR activities: The linkage between increased awareness and purchase intention. *Public Relations Review*, 36(2), 193-195. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.10.014>

Lee, T. M. y Hutchison, P. D. (2005). The decision to disclose environmental information: A research review and agenda. *Advances in Accounting*, 21, 83-111. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(05\)21004-0](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(05)21004-0)

Lin, T. C. W. (2018). Incorporating social activism. *Boston University Law Review*, 98, 1535-1605. <https://www.bu.edu/bulawreview/files/2019/01/LIN.pdf>

López-Aza, C. (2020). *Activismo de marca: una nueva estrategia de marketing*. Pirámide.

López-Aza, C., Pintado Blanco, T. y Sánchez Herrera, J. (2021). Beyond business: Understanding the foundations and practices of corporate activism. En Sánchez-Hernández, M. I., Carvalho, L., Rego, C., Lucas M. R. y Noronha, A. (eds.), *Entrepreneurship in the fourth sector: Entrepreneurial ecosystems and sustainable business models* (pp. 331-356). Springer.

Manfredi-Sánchez, J. L. (2019). Activismo político de los presidentes de empresa del IBEX 35 ante los retos políticos, sociales y medioam-

- bientales. *El Profesional de la Información*, 28(5), e280505. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.05>
- Manfredi-Sánchez, J. L., Herranz-de-la-Casa, J. M. y Calvo-Rubio, L. M. (2017). Transparencia y diplomacia: nuevas demandas sociales y rutinas profesionales *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 832-848. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1195>
- Marikyan, D., Papagiannidis, S. y Alamanos, E. (2020). Cognitive dissonance in technology adoption: A study of smart home users. *Information Systems Frontiers*, 1-23. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10042-3>
- Marsden, C. (2000). The new corporate citizenship of big business: Part of the solution to sustainability? *Business and Society Review*, 105(1), 8-25. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00062>
- Marshall, T. H. (1965). *Class, citizenship, and social development*. Doubleday.
- Martínez-Sala, A. M., Segarra-Saavedra, J. y Monserrat-Gauchi, J. (2018). Los millennials como prosumers y adprosumers en las redes sociales corporativas. *Cuadernos.info*, 43, 137-159. <https://doi.org/10.7764/cdi.43.1335>
- Matten, D. y Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281448>
- Mcdonald, S., Oates, C. J., Thyne, M., Timmis, A. J. y Carlile, C. (2015). Flying in the face of environmental concern: Why green consumers continue to fly. *Journal of Marketing Management*, 31(13-14), 1503-1528. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1059352>
- Mceachern, M. G. (2015). Corporate citizenship and its impact upon consumer moralisation, decision-making and choice. *Journal of Mar-*

keting Management, 31(3-4), 430-452. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.974658>

Moorman, C. (2020). Commentary: Brand activism in a political world. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 388-392. <https://doi.org/10.1177/0743915620945260>

Mukherjee, S. y Althuizen, N. (2020). Brand activism: Does courting controversy help or hurt a brand? *International Journal of Research in Marketing*, 37(4), 772-788. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.02.008>

Østergaard, P., Hermansen, J. y Fitchett, J. (2015). Structures of brand and anti-brand meaning: A semiotic square analysis of reflexive consumption. *Journal of Brand Management*, 22(1), 60-77. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.4>

Overton, H., Kim, J. K., Zhang, N. y Huang, S. (2021). Examining consumer attitudes toward CSR and CSA messages. *Public Relations Review*, 47, 102095. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102095>

Palazzo, G. y Basu, K. (2007). The ethical backlash of corporate branding. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 333-346. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9210-6>

Palazzo, G. y Richter, U. (2005). CSR business as usual? The case of the tobacco industry. *Journal of Business Ethics*, 61, 387-401. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7444-3>

Parcha, J.-M. y Kingsley, C. Y. (2020). How corporate social advocacy affects attitude change toward controversial social issues. *Management Communication Quarterly*, 34(3), 350-383. <https://doi.org/10.1177/0893318920912196>

Park, D. J. y Berger, B. K. (2004). The presentation of CEOs in the press, 1990-2000: Increasing salience, positive valence, and a focus on

- competency and personal dimensions of image. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 93-125. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1601_4
- Peloza, J., White, K. y Shang, J. (2013). Good and guilt-free: The role of self-accountability in influencing preferences for products with ethical attributes. *Journal of Marketing*, 77(1), 104-119. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0454>
- Piñeiro-Otero, T. y Martínez-Rolán, X. (2016). Los memes en el activismo feminista en la Red. #ViajoSola como ejemplo de movilización transnacional. *Cuadernos.info*, 39, 17-37. <https://doi.org/10.7764/cdi.39.1040>
- Rim, H., Lee, Y. y Yoo, S. (2020). Polarized public opinion responding to corporate social advocacy: Social network analysis of boycotters and advocators. *Public Relations Review*, 46(2), 101869. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101869>
- Robinson, S. R., Irmak, C. y Jayachandran, S. (2012). Choice of cause in cause-related marketing. *Journal of Marketing*, 76(4), 126-139. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0589>
- Romani, S., Grappi, S., Zarantonello, L. y Bagozzi, R. P. (2015). The revenge of the consumer! How brand moral violations lead to consumer anti-brand activism. *Journal of Brand Management*, 22(8), 658-672. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.38>
- Sánchez Herrera, J., López Aza, C. y Pintado Blanco, T. (2020). Activismo corporativo: ¿moda o estrategia de comunicación de marca? *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 162, 6-13. <https://www.harvard-deusto.com/activismo-corporativo-moda-o-estrategia-de-comunicacion-de-marca>

- Sánchez, J., Pintado, T. y López-Aza, C. (2022). Companies taking a stand: The effect of corporate activism on Wall Street. *Global Business Review*, 0. <https://doi.org/10.1177/09721509221130151>
- Sen, S. y Morwitz, V. G. (1996). Consumer reactions to a provider's position on social issues: The effect of varying frames of reference. *Journal of Consumer Psychology*, 5(1), 27-48. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0501_02
- Sibai, O., Mimoun, L. y Boukis, A. (2021). Authenticating brand activism: Negotiating the boundaries of free speech to make a change. *Psychology & Marketing*, 38(10), 1651-1669. <https://doi.org/10.1002/mar.21477>
- Spangenberg, E. R., Sprott, D. E., Grohmann, B. y Smith, R. J. (2003). Mass-communicated prediction requests: Practical application and a cognitive dissonance explanation for self-prophecy. *Journal of Marketing*, 67(3), 47-62. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.3.47.18659>
- Stanley, V. (2020). Commentary: Patagonia and the business of activism. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 393-395. <https://doi.org/10.1177/0743915620948864>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Trinks, P. J. y Scholtens, B. (2017). The opportunity cost of negative screening in socially responsible investing. *Journal of Business Ethics*, 140, 193-208. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2684-3>
- Tsai, Y. Y., Joe, S. W., Lin, C. P., Chiu, C. K. y Shen, K. T. (2015). Exploring corporate citizenship and purchase intention: mediating effects of brand trust and corporate identification. *Business Ethics: A European Review*, 24(4), 361-377. <https://doi.org/10.1111/beer.12073>

- Villagra, N., López, B. y Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 793-812. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1072>
- Waller, D., Fam, K. S. y Erdogan, B.-Z. (2005). Advertising of controversial products: A crosscultural Study. *Journal of Consumer Marketing*, 22(1), 6-13. <https://doi.org/10.1108/07363760510576509>
- Weinzimmer, L. G. y Esken, C. A. (2016). Risky business: Taking a stand on social issues. *Business Horizons*, 59(3), 331-337. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.007>
- Westermann-Behaylo, M., K., Rehbein, K. y Fort, T. (2015). Enhancing the concept of corporate diplomacy: Encompassing political corporate social responsibility, international relations, and peace through commerce. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 387-404. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0133>
- Villagra, N., Monfort, A. y Méndez-Suárez, M. (2021a). Value impact of corporate activism: Facebook and the stop hate for profit campaign. *Journal of Business Research*, 137, 319-326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.052>
- Villagra, N., Clemente-Mediavilla, J., López-Aza, C. y Sánchez-Herrera, J. (2021b). When polarization hits corporations: The moderating effect of political ideology on corporate activism. *Profesional de la Información*, 30(6). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.nov.02>
- Wilkins, S., Beckenuyte, C. y Butt, M. M. (2016). Consumer's behavioural intentions after experiencing deception or cognitive dissonance caused by deceptive packaging, package downsizing or slack filling. *European Journal of Marketing*, 50(1), 213-235. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2014-0036>

- Wilson, A. y West, C. (1981). The marketing of 'unmentionables'. *Harvard Business Review*, 51(1), 91-102.
- Wood, D. J. y Logsdon, J. M. (2001). Theorising business citizenship. En Andriof, J. y McIntosh, M. (eds.), *Perspectives of corporate citizenship* (pp. 83-103). Greenleaf.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A. y Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444-460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>
- Zyglidopoulos, S. C. (2002). The social and environmental responsibilities of multinationals: Evidence from the Brent Spar case. *Journal of Business Ethics*, 36(1-2), 141-151. <https://doi.org/10.1023/A:1014262025188>