



Antonia García-Parejo
Escuela Universitaria de
Osuna, Universidad de Sevilla
✉ antoniagp@euosuna.org

From Corporate Social Responsibility to the SDGs. Evolution of the Concept Pre and Post Pandemic



Carlos Chavarría Ortiz
Escuela Universitaria de
Osuna, Universidad de Sevilla
✉ cchavarría@euosuna.org

De la Responsabilidad Social Corporativa a los ODS. Evolución del Concepto Pre y Post Pandemia

I. INTRODUCTION

The origin of Corporate Social Responsibility (CSR) can be traced back to the dawn of the 19th century, but its real development began in the second half of the 20th century. From that point onwards, and with the help of ethical businessmen at the beginning (Clark, 1916), and businessmen who followed the trend and wanted to have a good image later on, its evolution, growth and development have continued until the present day.

The first comprehensive discussion of business ethics and social responsibility was in Bowen's seminal book on corporate social responsibility (1953), which addressed issues of planning, business strategy and decision-making. Academics and business people alike began to discern the term social responsibility.

From there, the definition evolved from philanthropy (Heald, 1970) to legal obligations (Davis, 1973), then to entrepreneurial conscience, business ethics (Epstein, 1987), later to economic, legal, ethical and discretionary responsibilities towards its stakeholders (Maignan et al., 1999), until today where it is considered the basis for the sustainability of organisations in the medium and long term (Ngo et al., 2022). And where the aim of any organisation is to achieve the objectives of sustainable development (Molderez, 2020).

In view of the above, this paper aims to establish the evolution of the term until the beginning of the third decade of the 21st century. A



EXECUTIVE SUMMARY

This paper aims to clarify the term CSR. In the aftermath of the events of 2020, the interest in analysing the concept pre- and post-pandemic is crucial. The first mentions of the concept date back to the 19th century. The most important development occurred in the second half of the 20th century. There is no generally accepted definition of CSR. They coincide in the concern for environmental, social and economic areas. And in attending to stakeholders. Companies are pursuing the SDGs and have opted to apply CSR in companies in the wake of the pandemic. Organisations have found their most supportive side in this health crisis situation.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo pretende aclarar el término RSC. Tras los acontecimientos acaecidos en 2020, el interés por analizar el concepto pre y post pandemia es crucial. Las primeras menciones del concepto, se remonta al s. XIX. El desarrollo más importante se produce hacia la segunda mitad del S. XX. No aparece una definición totalmente aceptada de RSC. Coinciden en la preocupación por las áreas medioambientales, sociales y económicas. Y en atender a los stakeholders. Las empresas persiguen los ODS y han apostado por aplicar la RSC en las empresas tras la pandemia. Las organizaciones han encontrado en esta situación de crisis sanitaria su lado más solidario.

decade that is shaping up to be crucial given the events of the year 2020. Hence the interest in analysing the concept before and after the Covid-19 pandemic.

2. METHODOLOGY

The methodology used for this article is qualitative, based on a literature review of the existing literature. The problem to be studied was simple: to find out about the evolution of the CSR concept, its relationship with the Sustainable Development Goals, and how the concept has changed after Covid-19. In order to carry out this work, the literature was explored by searching for articles in indexed scientific journals and books related to the subject. The period under study covered from 1950 to 2023. The search criteria were none other than: Concept Corporate Social Responsibility and Sustainable Development Goals. Searches were conducted through Scopus and Web of Science databases, by keyword and title. The volume of literature was so extensive that it was decided to discriminate on the basis of area, relevant authors and period of analysis. Finally, we selected those documents that could be most relevant to the study.

... the aim of any
organisation is to
achieve the objectives
of sustainable
development.

3. RESULTS

3.1. Corporate social responsibility. Evolution of the
concept between 1950 and 1999

The existence of a large number of authors concerned with the term CSR and its management has made its development possible over several decades. Bowen (1953), considered the father of CSR, proposed the first definition of corporate social responsibility. He pointed out that CSR is a guide to the activity that should be carried out by the company. Any organisation would have to carry out policies, decision-making and actions based on the values of society. This concept is impregnated with a sense of obligation. Other authors such as Eells, Heald or Slekman, contribute ideas such as corporate donations in a free society, management of responsibility towards society or moral philosophy of management, without issuing a definition.

In the 1960s, several attempts were made to formalise the meaning of CSR. Authors such as Davis, Frederick, Freeman, McGuire, Walton, Davis and Blomstrom stand out in this period. Social Responsibility was a vague idea to be considered in a management context. Socially responsible business decisions were justified as a long and complicated process of reasoning that had a good chance of attracting profits.

Davis (1960), in his first approach, envisions the possibility, not certain, that entrepreneurs have an interest beyond the protection of their company. In a later contribution he seemed to have more confidence in business ethics, in the consequences of actions at the business level, in institutional actions and social impact. He argued that the social responsibilities of companies should be proportionate to their social power, the "Iron Law of Responsibility". In short, it established as an obligation to consider the effects of decision-making and actions as a global social system. A concept oriented more towards the individual than towards the organization. Subsequently, he added that CSR begins where profits are made and ends with the law. There was no social responsibility if the company merely complied with legal requirements. The company had to respond to economic, technical and legal problems.

Frederick (1960), an influential author in this decade, defines CSR as the monitoring by the leaders of an economy that uses resources in such a way that processing, marketing and distribution positively conditions the socio-economic well-being of the environment and meets the expectations of the people concerned. The interesting thing about this perception is that it is seen from the perspective of the stakeholders and not from that of the entrepreneur or the company as a whole. In contrast, Friedman (1962) understands the use of the firm's resources in order to increase its profits. It is based on the utilitarianism of CSR under free competition. And he understands that the only corporate social responsibility that exists is with the company's shareholders. McGuire (1963) in his book "Business and Society" goes beyond legal and economic requirements. He argues that social responsibility implies that the company assumes responsibilities towards society, irrespective of whether it is obligatory or not. He later clarified that these obligations should be concerned for politics, for the welfare of the community, for education, for the happiness of its employees, i.e. for society as a whole.

KEYWORDS

Corporate Social Responsibility, sustainability, Covid-19, stakeholders, Sustainable Development Goals.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Corporativa, sostenibilidad, Covid-19, stakeholders, Objetivos Desarrollo Sostenible.



From 1970 onwards, managers became concerned with corporate philanthropy and community relations. There was an intimate relationship between business and society, with CSR being managed on a voluntary basis. It was to be a matter for management and stakeholders. Social movements in favour of respect for the environment, the safety of workers, consumers and employees. This led Johnson (1971) to establish the company-stakeholder relationship: "A socially responsible company is one whose direct personnel balance a multiplicity of interests rather than strive only for greater profits for its shareholders. A responsible company also takes into account employees, suppliers, distributors, local communities and the nation" (p. 50). The author is contradictory in his contributions, as he implies on the one hand the usefulness of the term and on the other hand the application of CSR once profits are achieved. CSR was not a matter of business ethics or conscience, but of appearance and social desirability.

Steiner (1971) on the other hand, considered that business should be a source of wealth, created for the purpose of profit. But with the aim of being accountable to society, helping to achieve its basic objectives. CSR would be defined as actions in economic, legal and voluntary areas, for the social good. A philosophy that looks at social and business welfare in the long term, as opposed to short term self-interest.

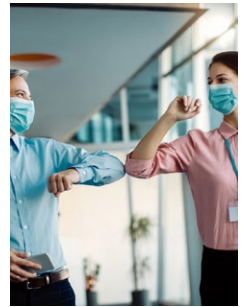
Adding light to the understanding of the term, Sethi (1975) distinguishes three corporate behaviours: a) Social obligation: behaviour of firms in response to market forces or legal constraints. The criteria here are economic and legal in nature only. This obligation is prescriptive in nature. b) Social Responsibility: implies something more than what society obliges. Companies must achieve a commitment in accordance with social norms, values and performance expectations. c) Social responsiveness: considers this as the adaptation of organizations and their way of acting to the needs of society. This stage is anticipatory and preventive.

Carroll (1979) developed his conceptual model of CSR of four responsibilities (economic, legal, ethical and discretionary). These four categories are not mutually exclusive. In fact, they must be fulfilled simultaneously. The basic argument was that managers should cover three aspects: a basic definition of CSR; understanding and relating the issues for which a social responsibility exists; and a description of the philosophy of responsiveness to problems. He

would later add stakeholder concern. And in the 1980s, he proposed that CSR should involve the conduct of a business to be economically profitable, law-abiding, ethical and socially supportive. And he reoriented the discretionary component as volunteer participation and/or philanthropy. Around 1983, the same author participated in an empirical analysis that sought to understand the relationship between CSR and profitability. This study operationalised the four-part definition of CSR. They separated the four parts into two: Economic - concern for economic profit. And legal, ethical and discretionary - concern for the community and society as a whole.

Bowman and Haire (1975), conducted a study trying to understand CSR and determine the extent to which companies were involved with CSR. They measured the proportion of prose lines devoted to Social Responsibility in the annual reports of the companies they analysed. The themes generally used were: corporate responsibility, social responsibility, social action, public service, corporate citizenship, public accountability and social responsiveness. Holmes (1976) attempted to gather executives' perceptions of corporate social responsibility. He did not have a clear definition of CSR, so he chose to present a series of statements on CSR, trying to find out how many of them agreed or disagreed with the statements.

In the 1980s, new or refined definitions of CSR were developed, giving way to research on CSR and a segmentation of texts into alternative conceptions and arguments such as business response to society, public policy, business ethics, stakeholder theories and others. Jones (1980), who understood CSR as a process, defined CSR on the basis of two important aspects, on the one hand, the voluntary adoption of CSR. On the other hand, the commitment is broad, going beyond the rights of shareholders or other stakeholders, such as customers, employees, suppliers and communities. Drucker (1984) would provide a new perspective where he established the compatibility of profitability and responsibility, but the idea that companies should "convert" their social responsibilities into business opportunities. CSR as an obligation to seek the social good even to the detriment of economic benefits for the company. A year later, Wartick and Cochran (1985) presented their "evolving model of corporate social behaviour", which expanded on the three-dimensional integration of responsibility, responsiveness and social issues. Their main contribution was to recast the three aspects that make up CSR: corporate social responsibility, corporate social responsiveness



and social issues. They determined that the ethical component should be considered as a principle, social responsiveness should be considered as a process and the management of social issues should be considered as policies.

In the 1990s, issues such as corporate social performance, stakeholder theory, ethics theory or corporate citizenship were addressed. The authors' concern in this decade is to meet the needs of society, pursue the welfare of others and meet perceived social obligations (Brown and Dacin, 1997).

This decade saw the emergence of Carroll's (1991) well-known theory where he suggests that economic, legal, ethical and philanthropic responsibility form a pyramid. "Undoubtedly, all these kinds of responsibilities have always existed to some extent, but only in recent years have ethical and philanthropic functions taken a significant place" (p.40). Economic responsibility is represented at the base, followed by legal, ethical and philanthropic responsibility, all of which are interrelated.

Wood (1991) reviewed the Corporate Social Performance Model developed by Carroll (1979) of the four responsibilities: economic, legal, ethical and discretionary. He discovered the relationship of these four responsibilities to social justice at the institutional level, commitment at the organisational level and business prudence of the manager. It revealed the corporate response: reactive, defensive, accommodative and proactive, and took the policies of Wartick and Cochran (1985) as being concerned with corporate actions and their effects. This model is more comprehensive than any of those that have been analysed so far, defining CSR as the set of principles, policies, methods, programmes and effects detected on the basis of the interactions of organisations with society.

3.2. Corporate social responsibility in the 21st century

The 21st century brings with it a change in business mentality. The culture of CSR was promoted by the Global Compact in 2000 and its ten universally accepted principles. The defence of human rights, fundamental rights and safety at work, the environment and the fight against corruption are the issues that began to concern the concept of CSR. The interest of companies in adapting to the demands of stakeholders in terms of social and environmental responsibility is common at this stage. Organisations are immersed in acting for the social good regardless of legal requirements or the company's own



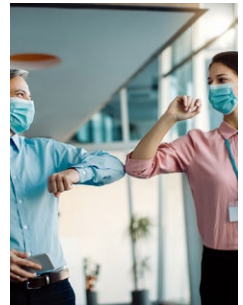
interest. The company focuses on minimising negative effects and maximising the positive impact it has on society. Society idealises the concept, thinking that the company will not affect negatively and will favour the common good. Sustainability standards are a constant concern.

CSR extends to the company's mission and operations, focusing on the concern for: environmental, social, labour and human rights protection actions, always shaping its relations with stakeholders (Smith, 2003) and specifying actions by organisations that favour such actions.

One of the most interesting classifications in terms of theories and approaches to CSR is that proposed by Garriga and Melé (2004). They do not define CSR, but based on the different authors, research, theories and approaches, they carry out a systematisation in order to clarify the different contributions to the literature so far. In this classification, the concept was analysed on the basis of instrumental theories, where only the economic aspect is considered; political theories, in which the relationship between the company and society takes precedence, with the company having to accept rights and obligations; integrative theories, which address social demands; and finally, ethical theories, in which the company includes ethical values in its relationship with society.

CSR was nothing more than a strategic and proactive way that organisations used in a specific environment, where economic, environmental and social aspects were integrated. In addition to meeting stakeholder requirements beyond legal obligations (Basil and Weber, 2006). Adding both positive and negative ethical actions. CSR was also referred to as a process and set of marketing activities, with companies acting on society in the long term. There has always been confusion about the concept of using CSR as a marketing tool. If consumers realise that organisations use CSR actions as an advertising or marketing tool, they lose interest in the company and stop buying its products. In order to avoid this, the new CSR concept should include the acquisition of knowledge and skills by all stakeholders, their immersion in the company's culture, their motivation and involvement in CSR projects and management (Chavarría et al., 2020).

The term CSR in the first ten years of the 21st century has not undergone major changes, as demonstrated by the definition provided by Russo and Perrini (2010). They consider CSR as the



voluntary actions to which organisations commit themselves to social and environmental issues in their day-to-day actions and in their interactions with their stakeholders. These authors integrate into this concept, and as a background to it, the consideration of the responsibilities of companies towards different stakeholders with the aim of integrating economic, social and environmental issues into their strategies, management tools and activities, over and above compliance with the law. Therefore, CSR can be defined as the long-term commitment of organisations to their environment, with the intention to report a part of their profits to stakeholders, which leads companies to enter into certain cooperation agreements in order to increase their profitability. This is a way of improving their strategic image in the eyes of society, creating value and optimising resources and capabilities. The importance of stakeholders is such that a maximisation of shareholder value and stakeholder objectives is sought (Bechetti et al., 2012). It is proposed that organisations review ethical actions, improve their weak areas and communicate both to stakeholders and especially to shareholders. CSR should also require suppliers and subcontractors, as any fraudulent relationship with third parties can bring a bad reputation to the organisation (García et al., 2005). Discrimination based on race, sex or religion, use of child labour, among others, can be the cause of a company's bad image. CSR is not a fad. The concept stimulates the curiosity of both academics and business people. Stakeholders' values are changing (Antolin and Gago, 2004). They are more concerned with social and environmental issues. Hence, most companies tend to generalise CSR criteria in their management. Added to this concept is the company's commitment to ensure that employees feel a sense of belonging to the company. Understanding that CSR is not only a set of goods, services and compliance with standards, but that a series of ethical principles must be complied with, meeting the demands of society, the community and the environment (Brown, 2010). The same author also adds the interest in safeguarding the present and future well-being of stakeholders, contributing to sustainable development. This is where the business commitment to economic, social and environmental sustainability begins (Salazar and Tello, 2020). Organisations must show a certain commitment to the environment, communities and societies in general.



In recent years, in order to properly manage their CSR, organisations have been concerned with values such as communication, transparency, coherence, sustainability and accountability (Soliz, 2017). Pressure from stakeholders in recent years has been fundamental for companies to adapt and manage in a responsible manner. Therefore, it is of vital importance to know how to communicate CSR, since the company will obtain greater visibility and in the long term will obtain a benefit (Paipilla and Salcedo, 2019). Finally, the concept of Corporate Social Responsibility is closely linked to the Sustainable Development Goals. The year 2015 is the turning point from which a change of mentality takes place to establish a time horizon of 15 more years to achieve them. The UN (2020) has set 17 goals and 169 targets in economic, environmental and social areas for its 2030 agenda. These seventeen sustainable development goals are:

1. End poverty.
2. Eradicate hunger.
3. Ensure health and well-being.
4. Ensure education for all.
5. End gender inequality.
6. Ensure availability of water and sanitation.
7. Ensure affordable and non-polluting energies.
8. Promote decent work and economic growth.
9. Develop resilient industries, infrastructure and foster innovation.
10. Reduce inequalities between and within countries.
11. Achieve sustainable cities and communities.
12. Ensuring responsible consumption and sustainable production patterns.
13. Take urgent action to combat climate change and its effects.
14. Conserve underwater life.
15. Protect the life of terrestrial ecosystems.
16. Promote peace, justice and strong institutions.
17. Promote partnerships to achieve the goals.

The SDGs are the main instrument for implementing CSR in organisations today. Present and future strategies are designed to improve social well-being (Alcívar et al., 2022). Organisations and society are concerned with meeting social needs and protecting the environment. For a more effective development of these objectives, Henderson and Loreau (2023) propose analysing a series of essential actions to improve social well-being. These actions are based on



changes in power, inequalities, economic development in the poorest countries, improving education and social welfare. These authors propose promoting well-being and sustainability through goals that include socio-ecological policies such as: SDG 3, 6, 8, 9, 10 and 11. In this way, the results of CSR, will go through the fulfilment of the Sustainable Development Goals.

3.3. Covid-19, corporate social responsibility and the ODS

The pandemic caused by Covid-19 has led the public to expect a response from organisations through their management of Corporate Social Responsibility. Belief in a society and a business fabric based on values such as competitiveness, social cohesion, value creation, sustainability and transparency was fundamental during the development of the pandemic. The events that took place at a global level and the situations at a business level: company closures, changes in production activity, donations from health and non-health organisations, cooperation, protection of the safety of workers and clients, among other actions, generated an environment of solidarity that completely changed the concept of CSR.

Carroll (2021) argues that only a few leading companies in their sector managed to differentiate themselves. And that after COVID-19 organisations are preparing themselves to get better at implementing CSR and commitment to sustainability. He also states that the results will be achieved over time.

In research conducted by Poursoleyman et al., (2023), on 5410 corporations located in 24 countries, it was found that companies highly committed to the concept and application of CSR are more resilient in the face of adversity and are able to cushion themselves against the difficulties that arise. Moreover, the link between the application of CSR and the company's values is much stronger in times of crisis. However, the impact of COVID-19 on CSR in organisations is not yet clear. It is difficult to predict the possible long-term impact of CSR behaviour during COVID-19 and its impact on future attitudes towards the business world (Schwartz and Kay, 2023).

During the health crisis, organisations committed to CSR were characterised by four important principles (Gálvez et al., 2020): a. An efficient, responsible and resilient company. b. Workers with adequate well-being, both at work and in terms of health and safety care. c. Loyal customers, with whom to maintain long-lasting ties and



relationships. d. A society concerned about the common good and willing to provide solutions.

There is a change in the paradigm that leads authors such as Forcadell and Aracil (2020) to distinguish four types of responsibility after the pandemic: selective, symbolic, reactive and joint and several liability.

a) Selective responsibility appears due to an urgent response by organisations to alleviate specific problems of specific stakeholders.

b) Symbolic responsibility is the combination of limited actions with a delayed response. Organisations do not really care about stakeholders, but look for an opportunity. c) Reactive responsibility is

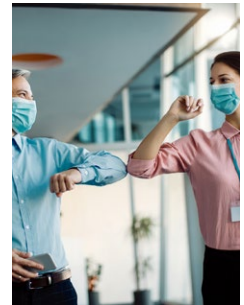
where the organisation reacts to actions of competitors, with a broad scope of intervention, but with a low delayed response. d) Joint and

several liability is the urgent business response that helps a large group of stakeholders.

In the wake of the health crisis, there has been a shift in consumer behaviour (Kim et al., 2023). Consumers support brands with responsible initiatives. CSR actions need to be carefully executed and incorporated into decision making, so that customer expectations are met. Society expects fully confirmed CSR actions from organisations. Consumers will support brands that: perform philanthropy, improve employees' working conditions, promote high-quality customer service and work for the welfare of the community (Lichtenstein et al., 2004; Luo and Bhattacharya, 2006).

Likewise, COVID-19 has prompted organisations to anticipate responsible actions and to try to implement the 2030 Agenda for sustainable development at the global level. Organisations recognise the value of targeting the SDGs, implementing CSR and sustainability (Lee, 2023). The implementation of the SDGs, and achievement-oriented communication between organisations, would enhance CSR and sustainability initiatives.

Following Covid-19, the CSR priorities are: customers and employees as primary stakeholders and governance, highlighting occupational health and safety. And there has been an impact on the SDGs. Mainly on goal 1 (eradicate poverty), goal 2 (end hunger), goal 3 (improve health and well-being), goal 8 (decent work and economic growth) and goal 10 (end inequalities) (De Sury and Lillo, 2021). Businesses are committed to targeting their efforts to achieve the SDGs in the aftermath of the pandemic. Following five strategies: green management, sustainable food systems, labour market dynamisation, inclusive education, and support for research



and technologies in the renewable energy sector (Ameli et al., 2023). Businesses and consumers have found in this health crisis their most supportive side.

4. CONCLUSIONS

After reviewing the literature it can be understood that there is no single definition of CSR either before or after the crisis suffered by Covid-19. While the definitions put forward between 1950 and 1999 are diverse, some are based on the utilitarian nature of CSR, others on the interest of companies in stakeholders and others on their concern for different areas such as the economic, legal and social ones. The concept is classified into theories and approaches to CSR (Garriga and Melé, 2005). This period also saw the emergence of a concern for ethics. There was a shift from mandatory to voluntary application of the term. And from concern for profits, for the interests of the organisation, to caring about social and community welfare.

This is the 21st century, in which most of the definitions presented agree in pointing out its link with sustainability, business ethics, and the organisation's commitment to stakeholders (Panapanaan et al., 2003). At this time, concern for the four areas of responsibility - economic, legal, ethical and philanthropic - is at its peak. The application of CSR is voluntary and starts with the company's profit-making first, to be managed on the basis of social responsibility.

CSR should be presented as a comprehensive concept. The term should contain a series of philanthropic and normative actions related to the organisation's role in society (Maignan and Ferrell, 2004), as well as all the moral commitments that spread the positive effect, while minimising the negative impacts, of the company on its environment. Hence, organisations have moved from a focus on environmental, social and economic concerns to a desire to meet sustainable development objectives.

Most studies focus on this performance. Other studies, however, point to the need to investigate CSR from a more SDG-focused perspective (Lee, 2023). Following COVID-19, organisations and their stakeholders have encouraged an analysis of the traditional concept of CSR to find out whether it is really useful to society (Zhao, 2021; Schwartz and Kay, 2023). The pressure exerted by stakeholders has had this effect. And in the aftermath of the pandemic, organisations have become more supportive by implementing the SDGs. Hence,

176



the proposition is that organisations would have to deviate from traditional areas of CSR to focus on the SDGs.

REFERENCES

- Alcívar, Y. A. A., Domínguez, L. F. B., Arellano, M. J. C., & Rúaless, I. A. S. (2022). "Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa". *Domino de las Ciencias*, 8(3), 867-880. <https://www.dominiodelasciencias.com/index.php/es/article/view/2843>
- Ameli, M., Esfandabadi, Z. S., Sadeghi, S., Ranjbari, M., & Zanetti, M. C. (2023). "COVID-19 and Sustainable Development Goals (SDGs): Scenario analysis through fuzzy cognitive map modeling". *Gondwana Research*, 114, 138-155. <https://doi.org/10.1016/j.gr.2021.12.014>
- Antolín, M. N., & Gago, R. F. (2004). "Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management". *Universia Business Review*, (1), 28-39. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300103.pdf>
- Basil, D. Z., & Weber, D. (2006). "Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 61-72. <https://doi.org/10.1002/nvsm.38>
- Beccchetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I., & Kobeissi, N. (2012). "Corporate social responsibility and shareholder's value". *Journal of Business Research*, 65(11), 1628-1635. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.022>
- Bowen, H. 1953. "Social Responsibilities of the Business-Man". New York, NY: Harper.
- Bowman, E. H. & Haire, M. (1975). "Astrategic posture toward corporate social responsibility". *California Management Review*, 18, 49-58. <https://doi.org/10.2307/41164638>
- Brown, F. (2010). "Los principios de la responsabilidad social empresarial". *Economía Informa*, 263.
- Brown, T. & Dacin, P. (1997). "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses". *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84. <https://doi.org/10.1177/002224299706100106>
- Carroll, A. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. (2021). "Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: Organizational and managerial implications". *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 315-330. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0145>
- Chavarría-Ortiz, C., Ganga-Contreras, F., & García-Parejo, A. (2020). "Responsabilidad Social Corporativa (RSC): impacto en pequeñas y medianas empresas españolas". *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(91), 1056-1075. <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2020/Vol.%2025/No.%2091/21.pdf>
- Clark, M. (1916). "The Changing Basis of Economic Responsibility". *Journal of Political Economy*, 24(3), 209-229. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/252799>
- Davis, K. (1960). "Can Business Afford to Ignore Its Social Responsibilities?" *California Management Review*, 2(3), 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Davis, K. (1973). "The case for and against business assumption of social responsibilities". *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322. <https://doi.org/10.5465/255331>





De Sury, S., & Lillo Cuevas, F. (2021). "Impacto del COVID-19 en las prioridades de la RSC/ Sostenibilidad y en el rol de sus profesionales". *DIRSE & EY*, 36-40.

Drucker, P. F. (1984). "Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility". *California Management Review* (pre-1986), 26(000002), 53. <https://www.proquest.com/openview/8dde78b449d8452c447619ddb82d15f9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=42246>

Epstein, E. M. (1987). "The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness". *California management review*, 29(3), 99-114. <https://doi.org/10.2307/41165254>

Forcadell, F. J. & Aracil, E. (2020). "La Responsabilidad Corporativa de Emergencia en tiempos de conmoción: Un marco para el análisis de la respuesta empresarial a la COVID-19". *Revista de Contabilidad y Tributación CEF*, 451. 175-208. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2020.3755>

Frederick, W. C. (1960). "The growing concern over business responsibility". *California management review*, 2(4), 54-61. <https://doi.org/10.2307/41165405>

Friedman, M. (1962). "Capitalism and Freedom". Chicago, IL: University of Chicago Press.

Gálvez, J. A. G., Owseykoff, T. M., & Galván, H. R. O. (2020). "La responsabilidad social empresarial frente al reto de la covid-19". *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, (13). <https://revistahorizontes.uv.mx/index.php/horizont/article/view/30/38>

García, F. J. F., Tabales, J. N., & Herradón, R. V. (2005). "Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos". *Universia Business Review*, (7), 68-89. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300705.pdf>

Garriga, E. y Melé, D., (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, 53 (1/2), 51-71.

Heald, M. (1970). "The social responsibilities of business: Company and community 1900-1960". *ransaction Publishers*.

Henderson, K., & Loreau, M. (2023). "A model of Sustainable Development Goals: Challenges and opportunities in promoting human well-being and environmental sustainability". *Ecological Modelling*, 475, 110164. <https://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2022.110164>

Holmes, S. L. (1976). "Executive perceptions of corporate social responsibility". *Business horizons*, 19(3), 34-40. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90049-5](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90049-5)

Johnson, H. L. (1971). "Business in contemporary society: Framework and issues". *Wadsworth Publishing Company*.

Jones, T. M. (1980). "Corporate social responsibility revisited, redefined". *California management review*, 22(3), 59-67. <https://doi.org/10.2307/41164877>

Kim, T., Yang, J., & Yim, M. C. (2023). "The effect of institutional CSR on brand advocacy during COVID-19: The moderated mediation effect of CSR expectancy and value-driven motivation". *Journal of Product & Brand Management*, 32(1), 37-58. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-12-2020-3268>

Lee, D. (2023). "Corporate social responsibility and corporate interlocks: Fortune 500 companies' performance on the Sustainable Development Goals". *International Journal of Organizational Analysis*, (ahead-of-print). <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-07-2022-3355>

Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E. and Braig, B.M. (2004). "The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits". *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 4, pp. 16-32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.16.42726>

Luo, X. and Bhattacharya, C.B. (2006). "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value". *Journal of Marketing*, Vol. 70 No. 4, pp. 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.001>

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits". *Journal of the Academy of marketing science*, 27(4), 455-469. <https://doi.org/10.1177/0092070399274005>

McGuire, J. (1963). "*Business and society*". New York: McGraw-Hill.

Molderez, I. (2020). "Corporate social responsibility and the sustainable development goals (SDGs)". In *Decent Work and Economic Growth* (pp. 116-128). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95867-5_7

Ngo, T., Le, T., Ullah, S., & Trinh, H. H. (2022). "Climate risk disclosures and global sustainability initiatives: A conceptual analysis and agenda for future research". *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3323>

Organización Naciones Unidas (2020). "Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020". https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report2020_Spanish.pdf

- Paipilla, Y. Y. P., & Salcedo, M. V. (2020). "RSE como estrategia de desempeño financiero y transparencia corporative". *Inclusión y Desarrollo*, 7(1), 9-20.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M. M., & Phan, V. T. (2003). "Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies". *Journal of business ethics*, 44, 133-148. <https://doi.org/10.1023/A:1023391530903>
- Poursoleyman, E., Mansourfar, G., Hassan, M. K., & Homayoun, S. (2023). "Did Corporate Social Responsibility Vaccinate Corporations Against COVID-19?". *Journal of Business Ethics*, 1-27. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05331-1>
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). "Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs". *Journal of Business ethics*, 91, 207-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>
- Salazar-Valencia, P., y Tello-Castrillón, C. (2020). "El emprendimiento social como una estrategia de responsabilidad social en empresas del Valle del Cauca". <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/77677>
- Sethi, S. P. (1975). "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework". *California management review*, 17(3), 58-64. <https://doi.org/10.2307/41162149>
- Smith, N. C. (2003). "Corporate social responsibility: whether or how?" *California management review*, 45(4), 52-76. <https://doi.org/10.2307/41166188>
- Soliz, N. A. (2017). "La responsabilidad social empresarial: caso arca continental". *Ecuador. Revista publicando*, 4(10), 186-204. <https://core.ac.uk/download/pdf/236644118.pdf>
- Steiner, G. A. (1975). "*Business and society*" [by] George A. Steiner. Consulting editor.
- Schwartz, M. S., & Kay, A. (2023). "The COVID-19 global crisis and corporate social responsibility". *Asian Journal of Business Ethics*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00165-y>
- Wartick, S. y Cochran, P. (1985). "The evolution of the corporate social performance model". *The Academy of Management Review*, 10(4), 758-769. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>
- Wood, D. (1991). "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
- Zhao, J. (2021). "Reimagining corporate social responsibility in the era of covid-19: Embedding resilience and promoting corporate social competence". *Sustainability*, 13(12), 6548. <https://doi.org/10.3390/su13126548>





Antonia García-Parejo
Escuela Universitaria de
Osuna. Universidad de Sevilla
✉ antoniagp@euosuna.org

De la Responsabilidad Social Corporativa a los ODS. Evolución del Concepto Pre y Post Pandemia



Carlos Chavarría Ortiz
Escuela Universitaria de
Osuna. Universidad de Sevilla
✉ cchavarría@euosuna.org

From Corporate Social Responsibility to the SDGs. Evolution of the Concept Pre and Post Pandemic

I. INTRODUCCIÓN

El origen de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSC) podría remontarse a los albores del siglo XIX, no obstante, su verdadero desarrollo comenzaría a partir de la segunda mitad del siglo XX. A partir de ahí y de la mano de empresarios éticos al inicio (Clark, 1916), y empresarios que seguían la corriente y querían tener buena imagen después, se desenvuelve su evolución, crecimiento y desarrollo hasta el día de hoy.

La primera discusión integral sobre ética empresarial y responsabilidad social fue realizada en el libro fundamental sobre responsabilidad social corporativa de Bowen (1953), donde se trataron temas de planificación, estrategia empresarial y toma de decisiones. Tanto académicos como empresarios empezaron a discernir sobre el término de responsabilidad social.

De ahí, la definición fue pasando de filantropía (Heald, 1970), a obligaciones legales (Davis, 1973), después a conciencia empresarial, ética de negocios (Epstein, 1987), más tarde pasó a ser responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales hacia sus grupos de interés (Maignan et al., 1999), hasta el día de hoy donde se le considera base de la sostenibilidad de las organizaciones en el mediano y largo plazo (Ngo et al., 2022). Y donde el objeto de cualquier organización es alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (Molderez, 2020).



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo pretende aclarar el término RSC. Tras los acontecimientos acaecidos en 2020, el interés por analizar el concepto pre y post pandemia es crucial. Las primeras menciones del concepto, se remonta al s. XIX. El desarrollo más importante se produce hacia la segunda mitad del S. XX. No aparece una definición totalmente aceptada de RSC. Coinciden en la preocupación por las áreas medioambientales, sociales y económicas. Y en atender a los stakeholders. Las empresas persiguen los ODS y han apostado por aplicar la RSC en las empresas tras la pandemia. Las organizaciones han encontrado en esta situación de crisis sanitaria su lado más solidario.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper aims to clarify the term CSR. In the aftermath of the events of 2020, the interest in analysing the concept pre- and post-pandemic is crucial. The first mentions of the concept date back to the 19th century. The most important development occurred in the second half of the 20th century. There is no generally accepted definition of CSR. They coincide in the concern for environmental, social and economic areas. And in attending to stakeholders. Companies are pursuing the SDGs and have opted to apply CSR in companies in the wake of the pandemic. Organisations have found their most supportive side in this health crisis situation.

En atención a lo anterior, este trabajo pretende establecer la evolución del término hasta llegar al inicio de la tercera década del siglo XXI. Década que se perfila como crucial dados los eventos del año 2020. De ahí el interés por analizar el concepto anterior y posterior a la pandemia sufrida a causa del Covid-19.

2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para este artículo es de tipo cualitativo, basado en una revisión bibliográfica de la literatura existente. Para ello, el problema objeto de estudio era sencillo, conocer la evolución del concepto RSC, su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y cómo ha cambiado el concepto tras la Covid-19. La exploración de la literatura para poder desarrollar este trabajo, se realizó a través de la búsqueda de artículos en revistas científicas indexadas y libros relacionados con la temática. El período objeto de estudio abarcó desde 1950 a 2023. Los criterios de búsqueda no fueron otros que: Concepto Responsabilidad Social Corporativa y Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las búsquedas se realizaron a través de bases de datos Scopus y Web of Science, por palabras clave y título. El volumen de literatura fue tan extenso que se optó por discriminar en base al área, autores relevantes y período de análisis. Finalmente, se seleccionaron aquellos documentos que podrían tener mayor relevancia para el estudio.

3. RESULTADOS

3.1. La responsabilidad social corporativa. Evolución del concepto entre 1950 y 1999

La existencia de un sinfín de autores preocupados por el término RSC y su gestión, han posibilitado su desarrollo a lo largo de varias décadas. Bowen (1953) considerado como el padre de la RSC, propone la primera definición de responsabilidad social en la empresa. Señala que la RSC es una guía de la actividad que debía desarrollar la empresa. Cualquier organización tendría que llevar a cabo políticas, toma de decisiones y actuaciones en base a los valores de la sociedad. Impregnando este concepto de obligatoriedad. Otros autores como Eells, Heald o Slekman, aportan ideas como do-

naciones corporativas en una sociedad libre, gestión de la responsabilidad con la sociedad o filosofía moral de la gestión, sin llegar a emitir una definición.

En la década de los 60 se producen varios intentos de formalizar el significado de la RSC. Destacan en este período autores como Davis, Frederick, Freeman, McGuire, Walton, Davis y Blomstrom. La Responsabilidad Social era una idea imprecisa que se debía considerar en un contexto de gestión. Las decisiones de las empresas socialmente responsables estaban justificadas como un proceso largo y complicado de razonamiento que tenía una buena oportunidad para atraer beneficios.

Davis (1960), en su primera aproximación visiona la posibilidad, no cierta de que los empresarios tengan un interés más allá de la protección de su empresa. En una aportación posterior pareciera tener más confianza en la ética empresarial, en la consecuencia de los actos a nivel empresarial, en las actuaciones institucionales y la repercusión social. Sostuvo que las responsabilidades sociales de las empresas debían ser proporcionales a su poder social, “Ley de Hierro de la Responsabilidad”. En definitiva, establecía como obligación considerar los efectos de la toma de decisiones y actos como sistema social global. Concepción orientada más al individuo que a la organización. Posteriormente, añade que la RSC comienza donde se logren beneficios y termina la ley. No existía responsabilidad social si la empresa se limitaba a cumplir con los requisitos legales. La empresa debía dar respuesta a problemas económicos, técnicos y legales.

Frederick (1960) autor influyente en esta década, define la RSC como el seguimiento por parte de los dirigentes de una economía que aprovechando los recursos de forma que la transformación, comercialización y distribución condicione de forma positiva el bienestar socio-económico del entorno y cubra las expectativas de las personas interesadas. Lo interesante de esta percepción, es que es vista desde los grupos de interés y no desde el empresario o la empresa como un todo. En contraposición, Friedman (1962) entiende el uso de los recursos de la empresa con objeto de incrementar sus utilidades. Se basa en el utilitarismo de la RSC bajo una competencia libre. Y entiende que la única responsabilidad social empresarial que existe es con los accionistas de la empresa. McGuire (1963) en su libro “Empresa y Sociedad” va más allá de los requerimientos legales y económicos. Argumenta que la responsabilidad social supone a la empresa asumir responsabilidades frente a la sociedad, con inde-

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Corporativa, sostenibilidad, Covid-19, stakeholders, Objetivos Desarrollo Sostenible.

KEYWORDS

Corporate Social Responsibility, sustainability, Covid-19, stakeholders, Sustainable Development Goals.

pendencia de la obligatoriedad. Posteriormente aclaró que esas obligaciones deberían ser el interés por la política, por el bienestar de la comunidad, por la educación, por la felicidad de sus empleados, es decir por toda la sociedad.

A partir de 1970 los directivos se preocupaban por la filantropía corporativa y las relaciones con la comunidad. Se produce una relación íntima entre empresa y sociedad, siendo la RSC de gestión voluntaria. Ésta debía ser objeto de la dirección y los grupos de interés. Se producen movimientos sociales a favor del respeto al medio ambiente, a la seguridad de los trabajadores, los consumidores y los empleados. Lo que lleva a Johnson (1971) a establecer la relación empresa-stakeholders; “Una empresa socialmente responsable es aquella cuyo personal directo equilibra una multiplicidad de intereses en lugar de luchar sólo por mayores ganancias para sus accionistas. Una empresa responsable, también tiene en cuenta a los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación” (p. 50). Autor contradictorio en sus aportaciones, ya que da a entender por un lado la utilidad del término y por otro, la aplicación de la RSC una vez se alcancen beneficios. La RSC no era un asunto de ética o conciencia empresarial, sino de apariencia y conveniencia social.

Steiner (1971) por otro lado, consideraba que la empresa debía ser una fuente de riqueza, creada con un propósito de lucro. Pero con el objeto de ser responsable ante la sociedad, ayudando a conseguir sus objetivos básicos. Se definiría la RSC como actuaciones en áreas económicas, legales y voluntarias, por el bien social. Una filosofía que se ve en el bienestar social y el propio de los negocios a largo plazo, en comparación el interés propio a corto plazo.

Añadiendo luz a la comprensión del término, Sethi (1975) distingue tres conductas corporativas: a) Obligación social: comportamiento de las empresas en respuesta a las fuerzas del mercado o las restricciones legales. Los criterios aquí son de carácter económico y legal solamente. Esta obligación es prescriptiva en su naturaleza. b) Responsabilidad Social: implica algo más de lo que la sociedad obliga. Las empresas deben alcanzar un compromiso acorde con las normas sociales, valores y las expectativas del desempeño. c) Sensibilidad social o capacidad de respuesta social: considera esto como la adaptación de las organizaciones y su forma de actuar, a las necesidades de la sociedad. Esta etapa es anticipativa y preventiva. Carroll (1979) desarrolló su modelo conceptual de la RSC de cua-



tro responsabilidades (económicas, legales, éticas y discrecionales). Estas cuatro categorías no son mutuamente excluyentes. De hecho, deben cumplirse simultáneamente. El argumento básico era que los directivos debían cubrir tres aspectos: una definición básica de la RSC; comprensión y relación de los asuntos para los que concurre una responsabilidad social y una descripción de la filosofía de la capacidad de respuesta a los problemas. Posteriormente añadiría el interés por los stakeholders. Y en los 80, proponía que la RSC debía implicar la conducta de un negocio para que sea económicamente rentable, respetuoso con la ley, la ética y el apoyo social. Y reorientó el componente discrecional como la participación de voluntariado y/o la filantropía. Hacia 1983 este mismo autor participaría en un análisis empírico que buscaba comprender la relación entre la RSC y la rentabilidad. Este estudio hizo operativa la definición de cuatro partes de la RSC. Separaron las cuatro partes en dos: Económico – interés por el beneficio económico. Y legal, ética y discrecionales – interés por la comunidad y la sociedad en su conjunto.

Bowman y Haire (1975), realizaron un estudio tratando de entender la RSC y determinar el grado en que las empresas estaban involucradas con la RSC. Realizaron la medición de la proporción de las líneas de la prosa dedicada a la Responsabilidad Social en los informes anuales de las empresas que se analizaron. Los temas utilizados generalmente eran: responsabilidad corporativa, responsabilidad social, acción social, servicio público, ciudadanía corporativa, responsabilidad pública y la capacidad de respuesta social. Holmes (1976) trató de reunir las percepciones de los ejecutivos sobre la responsabilidad social de las empresas. No tenía una definición clara de la RSC, por ello optó por presentar una serie de declaraciones sobre la RSC, tratando de averiguar cuántos de ellos estaban de acuerdo o en desacuerdo con las declaraciones.

En la década de los 80, se desarrollaron nuevas o refinadas definiciones de la RSC, dando paso a la investigación sobre la RSC y una segmentación de los textos en concepciones alternativas y argumentos tales como la respuesta empresarial ante la sociedad, la política pública, ética empresarial, teorías de los grupos de interés entre otros. Jones (1980) que entendía la RSC como un proceso, definió la RSC en base a dos aspectos importantes, por un lado, la adopción voluntaria de la RSC. Y por otro, el compromiso es amplio, abarcando más allá de los derechos de los accionistas o a otros stakeholders, como clientes, empleados, proveedores y comunida-





des. Drucker (1984) aportaría una nueva perspectiva donde establecía la compatibilidad de la rentabilidad y la responsabilidad, sino la idea de que las empresas debían “convertir” sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocio. La RSC como obligación de buscar el bien social incluso en detrimento de beneficios económicos para la empresa. Un año más tarde, Wartick y Cochran (1985) presentaron su “evolución del modelo de comportamiento social de las empresas”, la cual se extendió en la integración tridimensional de la responsabilidad, capacidad de respuesta y las cuestiones sociales. Su principal contribución fue refundir los tres aspectos que componen la RSC: responsabilidad social corporativa, sensibilidad social corporativa y asuntos sociales. Determinaron que, componente ética se debe considerar como principio, la sensibilidad social se debe considerar como un proceso y la gestión de los asuntos sociales se deben considerar como políticas.

En la década de los 90, se trataron temas como el desempeño social de la empresa, teoría de los grupos de interés, teoría de la ética o ciudadanía corporativa. La preocupación de los autores en esta década es satisfacer las necesidades de la sociedad, perseguir el bienestar de otros y atender las obligaciones sociales percibidas (Brown y Dacin, 1997).

En esta década aparece la conocida teoría de Carroll (1991) donde sugiere que la responsabilidad económica, jurídica, ética y filantrópica, forman una pirámide. “Sin duda, todas estas clases de responsabilidades han existido siempre en alguna medida, pero sólo en los últimos años las funciones éticas y filantrópicas han tomado un lugar significativo” (p.40). Se representa en la base la responsabilidad económica, seguida de la jurídica, ética y filantrópica, estando interrelacionadas unas con otras.

Wood (1991) realizó la revisión del Modelo de Desempeño Social de la Empresa desarrollado por Carroll (1979), de las cuatro responsabilidades: económica, jurídica, ética y discrecional. Descubrió la relación de estas cuatro responsabilidades con la justicia social a nivel institucional, el compromiso a nivel organizacional y la prudencia empresarial del directivo. Reveló la respuesta empresarial: reactiva, defensiva, acomodada y proactiva, y tomó las políticas de Wartick y Cochran (1985) atendiendo al interés por las actuaciones empresariales y sus efectos. Este modelo es más completo que ninguno de los que se han analizado hasta ahora, definiendo la RSC como el conjunto de principios, políticas, métodos, programas y efectos detectados en base a las interacciones de las organizaciones con la sociedad.

3.2. La responsabilidad social corporativa en el siglo XXI

El siglo XXI trae consigo un cambio de mentalidad empresarial. La cultura de la RSC vendría promovida por el Pacto Mundial en el año 2000 y sus diez principios aceptados de manera universal. La defensa de los derechos humanos, derechos fundamentales y seguridad en el trabajo, medioambiente y la lucha contra la corrupción, son los temas que empezaron a preocupar en el concepto de RSC. El interés de las empresas en adaptarse a las exigencias de los grupos de interés en materia de responsabilidad social y medioambiental, es habitual en esta etapa. Las organizaciones están inmersas en actuar por el bien social independientemente de requerimientos legales o el propio interés de la empresa. La empresa se centra en minimizar efectos negativos y maximizar el impacto positivo que ésta tenga en la sociedad. La sociedad idealiza el concepto, pensando que la compañía no afectará negativamente y favorecerá el bien común. Los niveles de sostenibilidad es una preocupación constante.

La RSC se extiende al cometido y operaciones de la compañía, se centra en la preocupación por: acciones sobre el medioambiente, sociales, laborales y protección de derechos humanos, siempre configurando sus relaciones con los stakeholders (Smith, 2003) precisando actuaciones de las organizaciones que favorezcan dichas acciones.

Una de las clasificaciones más interesantes en cuanto a teorías y enfoques de la RSC, es la que proponen Garriga y Melé (2004). No definen la RSC, sino en base a los distintos autores, investigaciones, teorías y enfoques, realizan una sistematización, para clarificar hasta el momento las distintas aportaciones a la literatura. En esta clasificación se analizó el concepto en base a teorías instrumentales donde sólo el aspecto económico es considerado; teorías políticas, en las que prima la relación de la empresa y la sociedad, debiendo aceptar derechos y obligaciones; teorías integradoras, atendiendo a las demandas sociales; y por último las teorías éticas, donde la empresa incluye en su relación con la sociedad los valores éticos.

La RSC no era más que una forma estrategia y proactiva que las organizaciones utilizaban en un entorno específico, donde se integraban aspectos económicos, ambientales y sociales. Además de satisfacer los requerimientos de los grupos de interés más allá de las obligaciones legales (Basil y Weber, 2006). Añadiendo actuaciones éticas tanto positivas como negativas. También se hacía referencia a la RSC como proceso y conjunto de actividades de marketing,



actuando las empresas sobre la sociedad en el largo plazo. Sobre el concepto siempre ha sobrevolado la confusión de utilizar la RSC como instrumento de Marketing.

Si el consumidor advierte que las organizaciones emplean las acciones de RSC con objetivos publicitarios o herramienta de marketing, éstos pierden su interés por la empresa y dejan de comprar sus productos. Para evitarlo el nuevo concepto de RSC debía incluir que todos los grupos de interés adquirieran conocimientos, capacidades, impregnarse la cultura de la empresa, motivarlos e implicarlos en los proyectos y en la gestión de la RSC (Chavarría et al., 2020).

El término RSC en los diez primeros años del S. XXI, no sufre grandes cambios, así lo demuestra la definición que aportan Russo y Perrini (2010). Consideran la RSC como las actuaciones voluntarias a las que se comprometen las organizaciones con los asuntos sociales y medioambientales en sus actuaciones cotidianas y en sus interacciones con sus grupos de interés. Estos autores integran en dicho concepto y como trasfondo del mismo la consideración de las responsabilidades por parte de las empresas de los distintos stakeholders con el objeto de integrar cuestiones económicas, sociales y medioambientales en sus estrategias, en sus herramientas de gestión y en sus actividades, por encima del cumplimiento de la legalidad. Por lo tanto, la RSC se puede definir como la relación de compromiso en el largo plazo de las organizaciones con su entorno, con la intención de reportar una parte de sus beneficios a los grupos de interés, lo que provoca que las compañías puedan llegar a determinados acuerdos de cooperación, con objeto de incrementar su rentabilidad. Perfeccionando su imagen estratégica ante la sociedad, creando valor y optimizando recursos y capacidades. La importancia de los stakeholders es tal, que se procura una maximización del valor para los accionistas y de los objetivos de los stakeholders (Bechetti et al., 2012). Se propone a las organizaciones revisar las acciones éticas, mejorar sus áreas débiles y comunicar tanto a grupos de interés como especialmente a los accionistas. La RSC también debe exigir a los proveedores y subcontratas, ya que cualquier relación fraudulenta con terceros puede acarrear mala reputación a la organización (García et al., 2005). Discriminación por raza, sexo o religión, utilización de mano de obra infantil, entre otros, puede ser la causa de mala imagen de la empresa.

La RSC no es una moda. El concepto estimula la curiosidad tanto de académicos como de empresarios. Los valores de los stakeholders



están cambiando (Antolín y Gago, 2004). Se preocupan en mayor medida por temas sociales y ambientales. De ahí que la mayoría de las empresas tiendan a generalizar los criterios de RSC en su gestión.

Al concepto se añade el empeño de la empresa para que por parte de los trabajadores se adquiera un compromiso de pertenencia. Entender que la RSC no es solo un conjunto de bienes, servicios y cumplimiento de normas, sino que se deben cumplir una serie de principios éticos, atendiendo las exigencias de la sociedad, comunidad y el medioambiente (Brown, 2010). Mismo autor que añade también el interés por salvaguardar el bienestar presente y futuro de los stakeholders, contribuyendo al desarrollo sostenible. Es aquí cuando empieza el compromiso empresarial por la sostenibilidad económica, social y ambiental (Salazar y Tello, 2020). Las organizaciones deben mostrar un compromiso cierto con el entorno, las comunidades y las sociedades en general.

En los últimos años, las organizaciones para gestionar adecuadamente su RSC, se han preocupado por valores como la comunicación, transparencia, coherencia, sostenibilidad y responsabilidad (Soliz, 2017). La presión de los grupos de interés en estos últimos años ha sido fundamental para que las empresas se adapten y gestionen de manera responsable. Y por ello, es de vital importancia saber comunicar la RSC, ya que la empresa obtendrá mayor visibilidad y a largo plazo obtendrá un beneficio (Paipilla y Salcedo, 2019).

Finalmente, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa está íntimamente ligado a los objetivos de desarrollo sostenible. El año 2015 es el punto de inflexión a partir del que se produce un cambio de mentalidad para establecer un horizonte temporal de 15 años más, para alcanzarlos. 17 objetivos y 169 metas en áreas económica, ambiental y social, establece la ONU (2020) para su agenda 2030. Éstos diecisiete objetivos de desarrollo sostenible son:

1. Terminar con la pobreza.
2. Erradicar el hambre.
3. Garantizar salud y bienestar.
4. Garantizar educación para todos.
5. Acabar con la desigualdad de género.
6. Garantizar la disponibilidad del agua y saneamiento.
7. Asegurar energías asequibles y no contaminantes.
8. Fomentar el trabajo decente y el crecimiento económico.



9. Desarrollar industrias, infraestructuras resilientes y fomentar la innovación.
10. Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.
11. Conseguir ciudades y comunidades sostenibles.
12. Garantizar las pautas de consumo responsables y de producción sostenibles.
13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Conservar la vida submarina.
15. Proteger la vida de los ecosistemas terrestres.
16. Promover la paz, la justicia y las instituciones sólidas.
17. Promover alianzas para lograr los objetivos.

Los ODS son el instrumento principal para aplicar la RSC en las organizaciones hoy en día. Se diseñan estrategias presentes y futuras para mejorar el bienestar social (Alcívar et al., 2022). Las organizaciones y la sociedad se preocupan por cubrir las necesidades sociales y proteger el medioambiente. Para un desarrollo más eficaz de estos objetivos Henderson y Loreau (2023), proponen analizar una serie de acciones imprescindibles para mejorar el bienestar social. Acciones que se asientan en cambios en el poder, las desigualdades, desarrollo económico en los países más pobres, mejorar la educación y el bienestar social. Estos autores proponen promover el bienestar y la sostenibilidad a través de objetivos que incluyen políticas socioecológicas como son: ODS 3, 6, 8, 9, 10 y 11. De esta manera, los resultados de la RSC, pasarán por el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

3.3. Covid-19, responsabilidad social corporativa y ODS

La pandemia producida por la Covid-19 ha provocado que la población esperase una respuesta por parte de las organizaciones a través de su gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. Creer en una sociedad y en un tejido empresarial basado en valores como la competitividad, cohesión social, creación de valor, sostenibilidad y transparencia fue fundamental durante el desarrollo de la pandemia. Los hechos que se vivieron a nivel mundial y las situaciones a nivel empresarial: cierre de empresas, cambios en la actividad productiva, donaciones por parte de organizaciones sanitarias y no sanitarias, cooperación, protección de la seguridad de trabajadores y clientes, entre otras actuaciones, generaron un entorno solidario, que cambió por completo el concepto de RSC.

Carroll (2021) argumenta que sólo algunas empresas líderes en su sector se consiguieron diferenciar. Y que tras la COVID-19 las organizaciones se están preparando para mejorar en la aplicación de la RSC y el compromiso con la sostenibilidad. También afirma que los resultados se obtendrán con el tiempo.

En la investigación realizada por Poursoleyman et al., (2023), a 5410 corporaciones ubicadas en 24 países, se comprobó que las empresas altamente comprometidas con el concepto y aplicación de la RSC son más resilientes ante la adversidad. Y son empresas capaces de amortiguar las dificultades sobrevenidas. Además, el vínculo entre la aplicación de la RSC y los valores de la empresa, son mucho más fuertes en períodos de crisis. Sin embargo, el impacto de COVID-19 sobre la RSC en las organizaciones aún no está claro. Es difícil predecir el posible impacto a largo plazo del comportamiento de la RSC durante el COVID-19 y su impacto en las actitudes futuras hacia el mundo de los negocios (Schwartz y Kay, 2023).

Durante la crisis sanitaria, las organizaciones comprometidas con la RSC, se caracterizaron por cumplir cuatro principios importantes (Gálvez et al., 2020): a. Una empresa eficiente, responsable y resiliente. b. Trabajadores con un adecuado bienestar, tanto laboral como del cuidado de su seguridad y salud. c. Clientes fidelizados, con los que mantener vínculos y relaciones duraderas. d. Sociedad preocupada por el bien común y dispuesta a aportar soluciones.

Se produce un cambio en el paradigma que hace que autores como, Forcadell y Aracil (2020), distingan tras la pandemia cuatro tipos de responsabilidades: Selectiva, simbólica, reactiva y solidaria. a) Responsabilidad selectiva aparece debido a una respuesta urgente por parte de las organizaciones para paliar problemas específicos de los grupos de interés concretos. b) Responsabilidad simbólica es la conjunción de actuaciones limitadas con una respuesta tardía. Las organizaciones realmente no se preocupan por los grupos de interés, sino que buscan una oportunidad. c) Responsabilidad reactiva es aquella en la que la organización reacciona ante actuaciones de los competidores, con un amplio alcance en su intervención, pero con una baja respuesta tardía. d) Responsabilidad solidaria es la respuesta empresarial con carácter urgente y que ayuda a un elevado grupo de stakeholders.

A raíz de la crisis sanitaria se ha producido un cambio en el comportamiento de los consumidores (Kim et al., 2023). Éstos apoyan aquellas marcas con iniciativas responsables. Las actuaciones en materia



de RSC deben ejecutarse con cuidado y deben estar incorporadas en la toma de decisiones, para que se cumplan las expectativas de los clientes. La sociedad espera de las organizaciones acciones en RSC totalmente confirmadas. Los consumidores apoyarán aquellas marcas que: realicen filantropía, mejoren las condiciones laborales de los empleados, promuevan una especial atención al cliente y trabajen por el bienestar de la comunidad (Lichtenstein et al., 2004; Luo y Bhattacharya, 2006).

Igualmente, la COVID-19 ha provocado que las organizaciones se anticipen en sus actuaciones responsables e intenten aplicar la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible a nivel mundial. Las organizaciones reconocen la utilidad de orientarse hacia los ODS, implantar la RSC y la sostenibilidad (Lee, 2023). La aplicación de los ODS y una comunicación entre organizaciones orientadas a su consecución, mejoraría las iniciativas en RSC y sostenibilidad.

Tras la Covid-19 las prioridades en materia de RSC son: clientes y empleados como stakeholders prioritarios y la gobernanza, destacando la salud y la seguridad laboral. Y se ha producido un impacto en los ODS. Principalmente sobre el objetivo 1 (erradicación de la pobreza), el objetivo 2 (terminar con el hambre), el objetivo 3 (mejorar la salud y bienestar), el objetivo 8 (trabajo digno y crecimiento económico) y el objetivo 10 (acabar con las desigualdades) (De Sury y Lillo, 2021). Las empresas han apostado por orientar sus esfuerzos a conseguir los ODS tras la pandemia. Siguiendo cinco estrategias: gestión ecológica, sistemas alimentarios sostenibles, dinamización del mercado laboral, educación inclusiva y apoyo a la investigación y tecnologías en el sector de las energías renovables (Ameli et al., 2023). Las empresas y los consumidores han encontrado en esta situación de crisis sanitaria su lado más solidario.

4. CONCLUSIONES

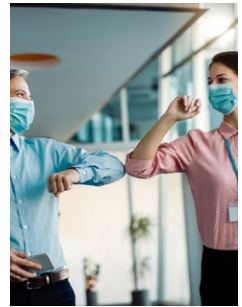
Analizando la literatura, se puede entender que no existe una única definición de RSC ni anterior ni posterior a la crisis sufrida por la Covid-19. Si bien las definiciones planteadas entre 1950 y 1999 son diversas, unas por el carácter utilitarista de la RSC, otras por el interés de las empresas por los stakeholders y otras por su preocupación por distintas áreas como la económica, legal y social. El concepto se clasifica en teorías y enfoques de la RSC (Garriga y Melé, 2005). En esta época también aparece la preocupación por la ética. Se pasa de

la obligatoriedad a la voluntariedad en la aplicación del término. Y de la preocupación por los beneficios, por el interés de la organización, a pensar en el bienestar social y comunitario.

Es el siglo XXI, donde la mayor parte de las definiciones presentadas concuerdan al señalar su vinculación con la sostenibilidad, ética en la empresa, compromiso de la entidad con los stakeholders (Panapanaan et al., 2003). En este tiempo la preocupación por las cuatro áreas de la responsabilidad, económica, legal, ética y filantrópica, es máxima. La aplicación de la RSC es algo voluntario que parte en primer lugar de la obtención de beneficios por parte de la empresa, para posteriormente gestionar en base a la responsabilidad social.

La RSC se debía presentar como un concepto integral. El término debía contener una serie de actuaciones filantrópicas y normativas relacionadas con la función de la organización en la sociedad (Maignan y Ferrell, 2004), así como todos los compromisos morales que propagan el efecto positivo, al mismo tiempo que minoran los impactos negativos, de la compañía en su entorno. De ahí que las organizaciones hayan pasado de un enfoque de preocupación por áreas medioambientales, sociales y económica a querer cumplir los objetivos de desarrollo sostenible.

La mayoría de los estudios se centran en este desempeño. No obstante, la existencia de otros estudios, orientan hacia la necesidad de investigar la RSC desde una óptima más enfocada a la consecución de los ODS (Lee, 2023). Tras la COVID-19 las organizaciones y sus stakeholders, han propiciado analizar el concepto tradicional de la RSC para conocer si realmente es útil a la sociedad (Zhao, 2021; Schwartz y Kay, 2023). La presión ejercida por los stakeholders ha provocado este efecto. Y tras la pandemia, las organizaciones se han vuelto más solidarias aplicando los ODS. De ahí que la propuesta sea que las organizaciones se tendrían que desviar de las áreas tradicionales de la RSC para centrarse en los ODS.



REFERENCIAS

Alcívar, Y. A. A., Domínguez, L. F. B., Arellano, M. J. C., & Rúaes, I. A. S. (2022). "Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa". *Domino de las Ciencias*, 8(3), 867-880. <https://www.dominodelasciencias.com/index.php/es/article/view/2843>

Ameli, M., Esfandabadi, Z. S., Sadeghi, S., Ranjbari, M., & Zanetti, M. C. (2023). "COVID-19 and Sustainable Development Goals (SDGs): Scenario analysis through fuzzy cognitive map modeling". *Gondwana Research*, 114, 138-155. <https://doi.org/10.1016/j.gr.2021.12.014>

Antolín, M. N., & Gago, R. F. (2004). "Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management". *Universia Business Review*, (1), 28-39. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300103.pdf>

Basil, D. Z., & Weber, D. (2006). "Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 61-72. <https://doi.org/10.1002/nvsm.38>

Beccchetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I., & Kobeissi, N. (2012). "Corporate social responsibility and shareholder's value". *Journal of Business Research*, 65(11), 1628-1635. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.022>

Bowen, H. 1953. "Social Responsibilities of the Business-Man". New York, NY: Harper.

Bowman, E. H. & Haire, M. (1975). "Astrategic posture toward corporate social responsibility". *California Management Review*, 18, 49-58. <https://doi.org/10.2307/41164638>

Brown, F. (2010). "Los principios de la responsabilidad social empresarial". *Economía Informa*, 263.

Brown, T. & Dacin, P. (1997). "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses". *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84. <https://doi.org/10.1177/002224299706100106>

Carroll, A. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>

Carroll, A. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Carroll, A. (2021). "Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: Organizational and managerial implications". *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 315-330. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0145>

Chavarria-Ortiz, C., Ganga-Contreras, F., & García-Parejo, A. (2020). "Responsabilidad Social Corporativa (RSC): impacto en pequeñas y medianas empresas españolas". *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(91), 1056-1075. <https://biblat.unam.mx/hevila/Re-vistavenezolana-degerencia/2020/Vol.%2025/No.%2091/21.pdf>

Clark, M. (1916). "The Changing Basis of Economic Responsibility". *Journal of Political Economy*, 24(3), 209-229. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/252799>

Davis, K. (1960). "Can Business Afford to Ignore Its Social Responsibilities?" *California Management Review*, 2(3), 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>

Davis, K. (1973). "The case for and against business assumption of social responsibilities". *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322. <https://doi.org/10.5465/255331>

De Sury, S., & Lillo Cuevas, F. (2021). "Impacto del COVID-19 en las prioridades de la RSC/ Sostenibilidad y en el rol de sus profesionales". *DIRSE & EY*, 36-40.

Drucker, P. F. (1984). "Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility". *California Management Review* (pre-1986), 26(000002), 53. <https://www.proquest.com/openview/8dde78b449d8452c447619ddb82d15f/9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=42246>

Epstein, E. M. (1987). "The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness". *California management review*, 29(3), 99-114. <https://doi.org/10.2307/41165254>

Forcadell, F. J. & Aracil, E. (2020). "La Responsabilidad Corporativa de Emergencia en tiempos de conmoción: Un marco para el análisis de la respuesta empresarial a la COVID-19". *Revista de Contabilidad y Tributación CEF*, 451. 175-208. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2020.3755>

Frederick, W. C. (1960). "The growing concern over business responsibility". *California management review*, 2(4), 54-61. <https://doi.org/10.2307/41165405>

Friedman, M. (1962). "Capitalism and Freedom". Chicago, IL: University of Chicago Press.

Gálvez, J. A. G., Owseykoff, T. M., & Galván, H. R. O. (2020). "La responsabilidad social empresarial frente al reto de la covid-19". *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, (13). <https://revistahorizontes.uv.mx/index.php/horizont/article/view/30/38>

García, F. J. F., Tabales, J. N., & Herradón, R. V. (2005). "Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos". *Universia Business Review*, (7), 68-89. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300705.pdf>



- Garriga, E. y Melé, D., (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, 53 (1/2), 51-71.
- Heald, M. (1970). "The social responsibilities of business: Company and community 1900-1960". *ransaction Publishers*.
- Henderson, K., & Loreau, M. (2023). "A model of Sustainable Development Goals: Challenges and opportunities in promoting human well-being and environmental sustainability". *Ecological Modelling*, 475, 110164. <https://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2022.110164>
- Holmes, S. L. (1976). "Executive perceptions of corporate social responsibility". *Business horizons*, 19(3), 34-40. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90049-5](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90049-5)
- Johnson, H. L. (1971). "Business in contemporary society: Framework and issues". *Wadsworth Publishing Company*.
- Jones, T. M. (1980). "Corporate social responsibility revisited, redefined". *California management review*, 22(3), 59-67. <https://doi.org/10.2307/41164877>
- Kim, T., Yang, J., & Yim, M. C. (2023). "The effect of institutional CSR on brand advocacy during COVID-19: The moderated mediation effect of CSR expectancy and value-driven motivation". *Journal of Product & Brand Management*, 32(1), 37-58. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-12-2020-3268>
- Lee, D. (2023). "Corporate social responsibility and corporate interlocks: Fortune 500 companies' performance on the Sustainable Development Goals". *International Journal of Organizational Analysis*, (ahead-of-print). <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-07-2022-3355>
- Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E. and Braig, B.M. (2004). "The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits". *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 4, pp. 16-32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.16.42726>
- Luo, X. and Bhattacharya, C.B. (2006). "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value". *Journal of Marketing*, Vol. 70 No. 4, pp. 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.001>
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits". *Journal of the Academy of marketing science*, 27(4), 455-469. <https://doi.org/10.1177/0092070399274005>
- McGuire, J. (1963). *"Business and society"*. New York: McGraw-Hill.
- Molderez, I. (2020). "Corporate social responsibility and the sustainable development goals (SDGs)". In *Decent Work and Economic Growth* (pp. 116-128). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95867-5_7
- Ngo, T., Le, T., Ullah, S., & Trinh, H. H. (2022). "Climate risk disclosures and global sustainability initiatives: A conceptual analysis and agenda for future research". *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3323>
- Organización Naciones Unidas (2020). "Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020". https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report2020_Spanish.pdf
- Paipilla, Y. Y. P., & Salcedo, M. V. (2020). "RSE como estrategia de desempeño financiero y transparencia corporativa". *Inclusión y Desarrollo*, 7(1), 9-20.
- Panapanan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M. M., & Phan, V. T. (2003). "Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies". *Journal of business ethics*, 44, 133-148. <https://doi.org/10.1023/A:1023391530903>
- Poursoleyman, E., Mansourfar, G., Hassan, M. K., & Homayoun, S. (2023). "Did Corporate Social Responsibility Vaccinate Corporations Against COVID-19?". *Journal of Business Ethics*, 1-27. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05331-1>
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). "Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs". *Journal of Business ethics*, 91, 207-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>
- Salazar-Valencia, P., y Tello-Castrillón, C. (2020). "El emprendimiento social como una estrategia de responsabilidad social en empresas del Valle del Cauca". <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/77677>
- Sethi, S. P. (1975). "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework". *California management review*, 17(3), 58-64. <https://doi.org/10.2307/41162149>
- Smith, N. C. (2003). "Corporate social responsibility: whether or how?" *California management review*, 45(4), 52-76. <https://doi.org/10.2307/41166188>
- Soliz, N. A. (2017). "La responsabilidad social empresarial: caso arca continental". *Ecuador. Revista publicando*, 4(10), 186-204. <https://core.ac.uk/download/pdf/236644118.pdf>
- Steiner, G. A. (1975). *"Business and society"* [by] George A. Steiner. Consulting editor.
- Schwartz, M. S., & Kay, A. (2023). "The COVID-19 global crisis and corporate social responsibility". *Asian Journal of Business Ethics*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00165-y>
- Wartick, S. y Cochran, P. (1985). "The evolution of the corporate social performance model". *The Academy of Management Review*, 10(4), 758-769. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>
- Wood, D. (1991). "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
- Zhao, J. (2021). "Reimagining corporate social responsibility in the era of covid-19: Embedding resilience and promoting corporate social competence". *Sustainability*, 13(12), 6548. <https://doi.org/10.3390/su13126548>

