UCJC
Business and Society Review
(Formerly known as Universia Business Review)



Zina Barghouti Abrini
Dept. Administración de Empresas y Marketing
Universidad Jaume I
Castellón de la Plana, España
barghout@uji.es



Ricardo Chiva Gómez
Dept. Administración de Empresas y Marketing
Universidad Jaume I
Castellón de la Plana, España
rchiva@uji.es



Jacob Guinot Reinders
Dept. Administración de Empresas y Marketing
Universidad Jaume I
Castellón de la Plana, España
guinotj@uji.es

Maximizing Economic Benefits or Being Conscious? A Comparative Analysis of Organizational Learning Capability, Innovation and Wellbeing

¿Maximizar los Beneficios Económicos o Ser Consciente? Un Análisis Comparativo de la Capacidad de Aprendizaje Organizativo, la Innovación y el Bienestar

1. INTRODUCTION

In business, both nationally and internationally, a growing phenomenon has become evident: a significant number of organisations no longer limit themselves to benefiting only their shareholders or owners, but also strive to meet the needs and expectations of other stakeholders. These groups may include their employees, customers, suppliers, as well as the social, economic and environmental environment in which they operate. These organisations are considered socially responsible (Freeman, 1984; Carroll, 1991), sustainable (Elkington, 1997), social (Margolis and Walsh, 2003) or even hybrid (Matten and Crane, 2005), as they have characteristics that combine elements of both traditional private companies and public and non-governmental organisations. The emergence of these kind of organizations can be attributed in part to growing global social, environmental and economic concerns. Increasing natural disasters, resource scarcity and changing weather patterns are placing additional pressures

JEL CODES:
M14, L25, O32, I31, D22

Received: 17.05.2024 Accepted: 8.10.2024

DOI: 10.3232/UBR.2024.V21.N4.04



EXECUTIVE SUMMARY

This study examines the differences between companies that focus solely on profit maximization and those that are socially and environmentally conscious. Using ANOVA analysis on data from 120 companies, we assessed variables such as burnout, organizational learning capacity, and radical innovation. Our findings reveal that socially conscious companies tend to have employees with lower burnout levels and greater capacities for innovation and learning. Unlike previous studies that have explored the relationship between corporate social responsibility and employee outcomes separately, this paper integrates these aspects to demonstrate that prioritizing social responsibility can provide a dual benefit: enhancing both employee well-being and organizational performance. This contribution offers new insights into how socially responsible practices can lead to improved innovation and learning within organizations, thereby advancing our understanding of the strategic value of corporate social responsibility.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este estudio compara empresas que se centran únicamente en maximizar beneficios con aquellas que son conscientes social y ambientalmente. Mediante un análisis de varianza (ANOVA) en 120 empresas, se evaluaron variables como el estrés laboral, la capacidad de aprendizaje organizacional y la innovación radical. Los resultados revelan que las empresas conscientes tienden a tener empleados con niveles más bajos de estrés laboral y mayores capacidades para la innovación y el aprendizaje. A diferencia de estudios previos que han explorado la relación entre la responsabilidad social corporativa y los resultados laborales por separado, este trabajo integra estos aspectos para demostrar que priorizar la responsabilidad social puede ofrecer un doble beneficio: mejorar tanto el bienestar de los empleados como el desempeño organizacional. Esta contribución ofrece nuevas perspectivas sobre cómo las prácticas socialmente responsables pueden fomentar la innovación y el aprendizaje dentro de las organizaciones, avanzando en nuestra comprensión del valor estratégico de la responsabilidad social corporativa.

on companies to adopt more sustainable and environmentally responsible practices. Additionally, these environmental and social pressures are intertwined with an ongoing global economic crisis, which has led to growing inequalities in the distribution of wealth and limited access to decent work. This crisis is exacerbating social divides, as fewer individuals have access to stable, well-paying jobs, while a small percentage of the population continues to accumulate wealth. This imbalance places further strain on companies to act responsibly, not only towards the environment but also towards the social and economic wellbeing of their stakeholders.

Given the diverse nature of these problems, authors such as Elkington (1997); Elkington (2018) have popularized the concept of the "triple bottom line" that takes into account not only the economic aspect of the company but also its social and environmental impact. However, although an increasing number of companies have understood this triple bottom line commitment as inescapable, others continue to operate under the paradigm of the search for profit as the only prism. Many organizations, mostly big corporations, tend to focus only on maximizing benefits, which has important social implications. In this sense, authors such as Piketty (2014) have pointed to the growing gap between the incomes of the richest and the poorest, as well as the concentration of wealth in the hands of a few multinational corporations. This phenomenon is in turn exacerbated by the existence of tax havens and tax evasion, practices in which large corporations are mainly involved. Therefore, although some autors such as Porter and Kramer (2006) have argued that companies can achieve economic benefits while generating social and environmental value for their stakeholders, there are criticisms and doubts about the actual effectiveness of this position. There are then two main approaches: either organizations care only for maximizing benefits or care for several spheres and stakeholders. So, the goal of this paper is to compare them.

...have popularized the concept of the "triple bottom line" that takes into account not only the economic aspect of the company but also its social and environmental impact.

As we mentioned, we are facing an increasingly challeging and complex economic environment. Changes and transformations occur more frequently and are also more disruptive. This makes the ability of companies to transform themselves highly relevant. It is therefore important for companies to be able to develop their capacity for innovation and learning, two essential issues to adopt changes and be able to adapt to their environment. Hence the importance of

KEYWORDS
Burnout, radical innovation, OLC, CSR, comparative analysis.

PALABRAS CLAVE
Estrés laboral, innovacion radical, capacidad de aprendizaje organizativo, RSC, anàlisis comparativo

discovering which types of companies are most capable of innovating and learning. Some authors (i.e. Chiva and Guinot, 2021) have highlighted the importance of some specific characteristics to foster innovation and learning in firms. These researchers have suggested that more conscious or responsible firms could be much more change-oriented and apply more radical innovation. However, we found little evidence to corroborate this idea. While previous studies have suggested that more conscious and responsible firms could be more change-oriented and apply more radical innovation (Chiva and Guinot, 2021), there is a notable lack of empirical studies directly comparing these companies with those solely focused on profit maximization. This is relevant because the ability to continuously innovate and learn is crucial for companies to adapt in a dynamic environment (Tidd and Bessant, 2018). For example, recent studies such as Velte (2022) have highlighted that, although corporate social responsibility (CSR) can have significant benefits, there are still gaps in the literature addressing how these benefits compare with those of companies that solely seek to maximize profits. Moreover, the literature review conducted by autors such as, Elkington (2018); Canh et at (2019) underscores the need for additional research to explore how firms implementing CSR practices might differ in their capacity for radical innovation compared to their profit-oriented counterparts. Therefore, this study aims to fill this gap by providing a robust empirical comparison between both types of companies

It seems also interesting to reflect on whether the pursuit of different business objectives, either profit maximization or social, environmental and economic responsibility, is a factor that can affect well-being at work. The pursuit of some objectives over others is a determining factor in the creation of corporate culture, favoring some behaviors over others, involving the development of certain human resources practices and also favoring specific mental states (Chiva and Guinot, 2021). Mental disorders or mental health problems are increasingly common in organizations, causing a decrease in productivity, an increase in absenteeism and causing a very high level of turnover. One of the best known symptoms of work-related discomfort is burnout syndrome at work. This exhaustion can be both physical and mental and is increasingly being experienced by more and more workers. It therefore seems necessary to try to elucidate what is happening within companies if we want to reverse this mental health problem at work. One way to shed light on this issue is to try to

compare what happens to burnout when we compare companies with different business philosophies.

Therefore, it seems logical to compare excellent companies that focus only on maximizing profits and excellent conscious companies that focus not only on profits but also on social and environmental aspects. Which companies will develop a better level of employee wellbeing, or learning capability and innovation? And on the other hand, are the companies that are apparently more responsible really so?. These are the questions we ask in this research.

The present study aims to make a comparative analysis between companies that call themselves conscious and those that seem to focus solely on maximizing profits. It will examine the perception of workers with respect to social responsibility, the level of burnout or work stress, the capacity for organizational learning and radical innovation. The objective is to determine whether there are significant differences between the two types of companies in these areas or variables.



2. STUDY CONCEPTS

To provide a cohesive understanding of the variables studied, it is essential to establish a clearer theoretical link between burnout, radical innovation, corporate social responsibility (CSR), and organizational learning capability (OLC). The selection of these variables is grounded in their interconnected influence on employee well-being and organizational performance. Companies that prioritize CSR tend to foster a supportive work environment that mitigates burnout by providing social resources and promoting a sense of purpose, which in turn enhances OLC and fosters innovation (Chiva et al., 2007; Tidd & Bessant, 2018). On the other hand, companies solely focused on maximization benefits (PMC) may lack these supportive mechanisms, potentially leading to higher burnout levels and reduced capacity for learning and innovation. This study aims to explore these dynamics by comparing firms with a strong CSR orientation to those focused primarily on profit maximization. In this section we describe and define the concepts analyzed.

2.1. Burnout

(2015), who observed that work environments lacking in social support and recognition exacerbate emotional exhaustion and reduce personal fulfillment.

2.2. Radical Innovation

Radical innovation is a concept that has gained significant attention in business and academia in recent decades. It refers to the introduction of new products, services or processes that represent a significant and disruptive change in the marketplace. In contrast to incremental innovation, which focuses on improving or refining existing products or processes, radical innovation involves a break with established norms and can transform entire industries.



According to Tidd and Bessant (2018), radical innovation challenges existing structures and practices in a given market. This type of innovation not only seeks to improve what already exists, but also completely redefines the way things are done. Likewise, authors such as Christensen and Raynor (2003) have argued that radical innovation is fundamental for the long-term growth of companies. In an increasingly competitive and globalized business environment, companies that stick to traditional ways of doing business run the risk of falling behind. Radical innovation enables companies to remain relevant in an ever-changing environment by creating new markets, displacing established competitors and meeting changing consumer needs.

One of the interesting theories supporting radical innovation is Christensen's (1997) disruption theory. This theory argues that established firms are often overtaken by new competitors that introduce disruptive products or services that meet the needs of a market segment ignored by existing firms. These products may not initially be as sophisticated as those offered by established firms, but over time they improve their performance and capture an increasing share of the market.

2.3. Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) has emerged as a fundamental concept in the contemporary business environment, characterized by a growing awareness of the impact of business activities on society and the environment. It is defined as the commitment of companies to operate ethically and contribute to sustainable development, beyond

the exclusive pursuit of economic benefits. Carroll (1991) proposed a comprehensive model of CSR that encompasses four interrelated dimensions: economic, legal, ethical and philanthropic. These dimensions reflect the idea that companies have responsibilities not only to their shareholders, but also to other stakeholders, such as employees, customers, suppliers, local communities and society as a whole. In addition to generating economic benefits and complying with legal obligations, CSR involves acting ethically and contributing to the general welfare.

Authors such as Velte (2022) have stressed the importance of CSR as a way of generating shared value for all stakeholders. This implies that companies can obtain economic benefits while contributing to the social and environmental development of the communities in which they operate. By adopting socially responsible business practices, companies can enhance their reputation, strengthen consumer confidence and attract and retain talent, which in turn can contribute to their long-term success. CSR is not limited to charitable or philanthropic actions, but encompasses a wide range of activities, from fair and respectful labor practices to reducing the environmental impact of business operations. Moreover, in an increasingly interconnected and transparent world, companies face growing pressure from consumers, investors and regulators to demonstrate their commitment to CSR and to be accountable for their social and environmental impacts.



2.4. Organizational Learning Capability

Organizational learning capability is a fundamental pillar in today's business context, as it enables a company to adapt to changes in the environment, improve its performance and foster innovation. Organizational learning capability refers to a company's ability to acquire, assimilate and apply new knowledge effectively to improve its performance and adapt to changes in the environment. Researchers such as Chiva et al (2007) have highlighted its importance for organizational competitiveness.

One of the essential dimensions of organizational learning capability is experimentation. This implies the company's willingness to try new ideas, approaches or solutions, learning from the results obtained. Experimentation facilitates the exploration of new opportunities and the continuous improvement of processes and products. Another crucial dimension is risk-taking or risk investment. Organizational

learning capacity is strengthened when a company is willing to take calculated risks in the pursuit of innovation and growth. This willingness to face possible failures as part of the learning process is fundamental to the company's development.

Interaction with the company's environment is also essential. This involves being open and responsive to signals and changes in the external environment, such as the market, competition and technology. The ability to adapt quickly to changing conditions and anticipate emerging trends is vital for long-term success. In addition, dialogue and effective communication within the organization are critical to organizational learning. Fostering an environment where the exchange of ideas, feedback and collaboration are valued contributes to knowledge generation and creative problem solving.

Finally, participatory decision making also plays an important role. Involving employees in the decision-making process leverages the diversity of thought within the organization and increases employee engagement and motivation. Therefore, organizations that are able to integrate these dimensions into their organizational culture and management practices can strengthen their organizational learning capacity and improve their ability to adapt, innovate and succeed in a dynamic and highly competitive business environment.



3. METHODOLOGY

This study employs a quantitative methodology using analysis of variance (ANOVA) to compare differences between two groups of companies: those that are considered conscious, being equally concerned with social, economic, and environmental issues, and those that focus solely on profit maximization. ANOVA will enable us to determine whether significant differences exist between these two groups regarding key variables such as burnout, corporate social responsibility (CSR), organizational learning capability, and radical innovation. The sample consists of 120 national and international companies from various sectors in Spain, divided equally into two groups: profit-maximizing companies and conscious companies. The representativeness of the sample for ANOVA is supported by the careful selection process, ensuring that each group includes 60 companies that accurately reflect their respective categories. The ANOVA technique has been widely employed in comparative studies within the field of business management. For instance, a study by



Chiva et al.,(2007) applied ANOVA to compare innovation capabilities across firms in different sectors, demonstrating its effectiveness in identifying significant differences between groups.

For the profit-maximizing group, selection was conducted in two stages. Initially, 500 top-performing Spanish SMEs were identified using the Sabi database. Each company's website was thoroughly analyzed to exclude those that showed any focus on social or environmental responsibility, values related to people, or sustainability. This filtering process resulted in 397 companies that primarily emphasize economic performance and have profit maximization as their sole objective. From this pool, we hired a specialized firm, which was instructed to select 60 companies that met these criteria. This ensured parity with the number of socially conscious companies, allowing for a balanced comparative analysis. The conscious companies, on the other hand, were chosen from a pool of 160 companies based on specific criteria reflecting their commitment to social and environmental well-being and sustainable development. This group includes firms ranked as top social enterprises, B Corps, members of the NER Group, circular economy companies, and those recognized as Great Places to Work, all demonstrating a comprehensive focus beyond economic performance.

Each selected company designated four participants to complete a structured questionnaire: three team members and one leader or manager. The questionnaire was organized at two levels: individual (burnout), organizational level (OLC, CSR and radical innovation) Data collection involved telephone interviews, an effective method for addressing questions across different individuals within the same company or when direct contact with participants was challenging. A total of 480 questionnaires were completed.

Both conscious and only profit- maximizing companies (PMC) span a range of employees from 10 to 250, reflecting a diversity of sizes including small and medium companies. The average age of employees in only profit-maximizing companies is 42 to 49 years, while in conscious companies it ranges from 40 to 45 years, depending on whether they are leaders or team members.

The data collection period was conducted from 2020 until the final database was obtained in 2022. During all stages of the process, the anonymity of the participants was guaranteed to promote their safety and confidence in participating. A 7-point Likert scale was used to measure the variables in the questionnaire, where 1 indicates a low

degree of agreement and 7 indicates a high degree of agreement.

3.1. Variables and measures

Burnout: The Schaufeli et al. (1996) scale was used, which consists of 15 items grouped into three subscales: burnout, cynicism and professional efficacy. The burnout and cynicism scores, together with the low professional efficacy score, define the burnout variable.

Corporate Social Responsibility (CSR): The Turker (2009) scale was used, which covers four dimensions: CSR towards employees, social CSR, CSR towards customers and CSR towards government, with a total of 17 items.

Organizational learning capability (OLC): The Chiva et al.(2007) scale was used, consisting of five dimensions and 14 items that assess experimentation, risk-taking, interaction with the external environment, dialogue and participation.



Radical innovation: The scale of Gatignon et al. (2002) and Marvel and Lumpkin (2007) was used, which consists of five items that assess radical innovation in terms of substantial improvements, revolutionary changes, breakthroughs in new product categories, satisfaction of unmet market needs and significant advances for society.

4. RESULTS

The results of the analysis of variance (ANOVA) (**table I**) show significant differences between companies that prioritize profit maximization (PMC) and those that show concern for corporate social responsibility, which are classified as conscious. Overall, conscientious companies perform better on all the variables assessed: burnout, radical innovation, organisational learning capability, and corporate social responsibility (CSR). Employees in these companies have lower levels of burnout, while the companies themselves demonstrate a higher capacity for innovation and organisational learning. In addition, conscious companies stand out for a greater commitment to CSR in several dimensions, suggesting that their holistic approach enables them to realise benefits in both organisational performance and employee well-being.

Table 1. **Anova Description**

VARIABLES	COMPANY	MEAN	F	SIG
Burnout	ONLY PROFIT-MAXIMIZING	3,7019	86,099	<,001*
	CONSCIOUS	3,3322		
Radical Innovation	ONLY PROFIT-MAXIMIZING	5,3967	28,526	<,001*
	CONSCIOUS	5,7433		
Organizational Learning Capability	ONLY PROFIT-MAXIMIZING	5,4857	20,067	<,001*
	CONSCIOUS	5,6810		
CSR Social	ONLY PROFIT-MAXIMIZING	5,4833	36,791	<,001*
	CONSCIOUS	5,8071		
CSR Employees	ONLY PROFIT-MAXIMIZING	5,3867	34,007	<,001*
	CONSCIOUS	5,8033		
CSR Clients	ONLY PROFIT-MAXIMIZING	5,5056	14,751	<,001*
	CONSCIOUS	5,7722		
CSR Government	ONLY PROFIT-MAXIMIZING	5,4083	18,287	<,001*
	CONSCIOUS	5,7750		

5. DISCUSSION

The results of this study highlight clear differences between socially conscious companies and those focused solely on profit maximization (PMC). In particular, socially responsible companies excel in key areas such as employee well-being, organizational learning capacity, and radical innovation. These findings allow us to reflect on how the implementation of corporate social responsibility (CSR) practices impacts not only organizational outcomes but also the internal work environment.

It is important to emphasize that the lower levels of burnout observed in socially conscious companies suggest that their focus on ethical and social values has tangible effects on employee well-being. This result is consistent with studies such as Chiva et al. (2021), which assert that an organizational culture centered on CSR can provide social and emotional resources that reduce work-related stress. The fact that these companies also demonstrate greater organizational learning capacity aligns with theories suggesting that companies with a holistic approach to stakeholders create an environment more conducive to experimentation and participation (Chiva et al., 2007).

Moreover, the findings regarding radical innovation are particularly

revealing, showing that socially conscious companies not only remain competitive but also tend to lead in terms of disruptive innovation. This supports the ideas of authors such as Tidd and Bessant (2018), who argue that radical innovation is fostered in environments where employees feel their values are aligned with the organization's and they are given more freedom to experiment. While profit-maximizing companies also exhibit some capacity for innovation, this appears to be more focused on incremental improvements rather than radical changes.

6. CONCLUSIONS



The findings of this study provide valuable insights into the contrasting organizational outcomes between companies focused solely on profit maximization and those that adopt a conscious, socially responsible approach. The analysis reveals that companies with a strong commitment to corporate social responsibility (CSR) demonstrate significantly lower levels of employee burnout and greater capacities for radical innovation and organizational learning compared to their profit-driven counterparts. This supports the notion that CSR-oriented firms foster healthier, more adaptive work environments, consistent with existing literature on the benefits of CSR for both employee well-being and organizational performance (Chiva & Guinot, 2021; Velte, 2022).

From a theoretical standpoint, this study contributes to the ongoing debate regarding the role of CSR in enhancing organizational performance. Unlike prior research that often focuses on CSR's ethical implications or its influence on external stakeholders, our findings highlight the internal benefits of CSR, particularly in terms of innovation and employee well-being. This suggests that CSR can serve as a strategic asset that not only aligns with societal expectations but also enhances organizational adaptability in an increasingly dynamic business environment.

6.1. Theoretical and Practical Implications

The results of this study have important practical as well as theoretical implications. From a practical perspective, companies can benefit significantly by prioritising social and environmental responsibility alongside economic goals. Conscientious companies that integrate socially responsible practices not only show a lower incidence of burnout among their employees, but also foster a



greater capacity for radical innovation and organisational learning. Implementing workplace wellness programmes can reduce burnout and increase job satisfaction, improving talent retention and reducing the costs associated with employee turnover. Furthermore, adopting sustainable practices not only enhances a company's reputation and attracts customers and partners who value sustainability, but can also generate significant savings in long-term operating costs. Fostering an organisational culture that values social responsibility stimulates creativity and innovative thinking among employees, facilitating the development of more innovative products and services. These findings suggest that adopting a more holistic business philosophy, which considers both economic goals and social and environmental responsibilities, can improve employee well-being and firm competitiveness in the marketplace (Porter and Kramer, 2006; Carroll and Shabana, 2010), contributing to the well-being of society and the environment while strengthening organisational performance and adaptability in a dynamic and constantly changing business environment.

From a theoretical perspective, this study contributes significantly to the literature on corporate social responsibility (CSR) and organisational performance. The findings provide empirical evidence supporting the theory that CSR practices not only improve employee well-being, but also enhance radical innovation and organisational learning. This study reinforces the idea that companies that balance their economic objectives with social and environmental responsibilities can achieve superior performance, aligning with stakeholder theory, which holds that companies must consider the expectations and needs of all stakeholders to ensure their long-term success (Freeman, 1984).The results also suggest that the implementation of CSR practices can be an effective mechanism to mitigate work-related stress and burnout, offering a new theoretical perspective on the relationship between the work environment and employees' mental health, highlighting the importance of a holistic approach to human resource management. This study also opens up new directions for future research, such as exploring how different dimensions of CSR interact to influence organisational performance and how specific characteristics of organisational culture and leadership affect the effectiveness of CSR practices, providing a deeper and more nuanced understanding of how and why corporate social responsibility impacts organisations.

6.2. Limitations and Future Lines of Research

Despite the significant findings, this study has several limitations that need to be considered. First, the sample is limited to companies located in Spain, which could restrict the generalisability of the results to other cultural and geographical contexts. Second, the cross-sectional nature of the study does not allow for establishing causal relationships between the variables analysed. Furthermore, the reliance on self-reported data could introduce response biases due to social desirability or the subjective perception of the participants.

The above limitations open several avenues for future research. First, it would be valuable to replicate this study in different countries and cultures to assess the generalisability of the findings. Longitudinal research could help establish clearer causal relationships between CSR practices, innovation and employee well-being. In addition, future studies could explore other mediating and moderating factors that influence the relationship between corporate social responsibility and organisational outcomes, such as leadership, organisational culture and human resource policies.





REFERENCES

Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28-41. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. https://doi.org/10.1080/09585190701570866

Canh, N. T., Liem, N. T., Thu, P. A., & Khuong, N. V. (2019). The impact of innovation on the firm performance and corporate social responsibility of Vietnamese manufacturing firms. *Sustainability*, 11(13), 3666. https://doi.org/10.3390/su11133666

Carroll, A. B. (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

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.

Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242. https://doi.org/10.1108/01437720710755227

Chiva, R., & Guinot, J. (2021). Well-being, happiness, satisfaction, burnout, and the future of work. In New Directions in the Future of Work (pp. 163-182). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-80071-298-020211019

Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press.

Christensen, C. M., Raynor, M. E., & Anthony, S. D. (2003). Six keys to building new markets by unleashing disruptive innovation. Harvard Management Update. https://hbswk.hbs.edu/item/six-keys-to-building-new-markets-by-unleashing-disruptive-innovation

Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (Eds.). (2014). Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context. Routledge.

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing.

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why I'm Giving Up on It. Harvard Business Review. https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it

Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. A. (2022). Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). Sustainability, 14(3), 1222. https://doi.org/10.3390/su14031222

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. Management Science, 48(9), 1103-1122. https://doi.org/10.1287/mnsc.48.9.1103.174

Kahn, J. R., Colligan, M. J., & Wise, L. L. (2018). Assessing the impacts of workplace interventions on the work ability of employees: A systematic review. American Journal of Public Health, 108(3), e1-e8. https://doi.org/10.2105/AJPH.2018.304735

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. Administrative Science Quarterly, 48(2), 268-305. https://doi.org/10.2307/3556659

Marvel, M. R., & Lumpkin, G. T. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. Entrepreneurship Theory and Practice, 31(6), 807-828. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00209.x

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior, 2(2), 99-113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Matten, D., & 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

Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. Simon & Schuster.

Piketty, T. (2014). Capital in the twenty-first century. Harvard University Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84(12), 78-92.

Schaufeli, W. B., Dierendonck, D. V., & Van Gorp, K. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. Work & Stress, 10(3), 225-237. https://doi.org/10.1080/02678379608256802
Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. International Journal of Innovation Management, 22(05), 1840007. https://doi.org/10.1142/s1363919618400078
Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. Journal of Business Ethics, 85(4), 411-427. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6
Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): A literature review. Management Review Quarterly, 72(3), 627-675. https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2



UCJC
Business and Society Review
(Formerly known as Universia Business Review)



Zina Barghouti Abrini
Dept. Administración de Empresas y Marketing
Universidad Jaume I
Castellón de la Plana, España
barghout@uji.es



Ricardo Chiva Gómez
Dept. Administración de Empresas y Marketing
Universidad Jaume I
Castellón de la Plana, España
rchiva@uji.es



Jacob Guinot Reinders
Dept. Administración de Empresas y Marketing
Universidad Jaume I
Castellón de la Plana, España
guinotj@uji.es

¿Maximizar los Beneficios Económicos o Ser Consciente? Un Análisis Comparativo de la Capacidad de Aprendizaje Organizativo, la Innovación y el Bienestar

Maximizing Economic Benefits or Being Conscious? A Comparative Analysis of Organizational Learning Capability, Innovation and Wellbeing

1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial, tanto a nivel nacional como internacional, ha emergido un fenómeno creciente: un número significativo de organizaciones ya no se limita a beneficiar solo a sus accionistas o propietarios, sino que también se esfuerzan por satisfacer las necesidades y expectativas de otros grupos de interés. Estos grupos pueden incluir a sus empleados, clientes, proveedores, así como el entorno social, económico y ambiental en el que operan. Estas organizaciones se consideran socialmente responsables (Freeman, 1984; Carroll, 1991), sostenibles (Elkington, 1997), sociales (Margolis y Walsh, 2003) o incluso híbridas (Matten y Crane, 2005), ya que poseen características que combinan elementos de empresas privadas tradicionales y organizaciones públicas y no gubernamentales. La aparición de este tipo de organizaciones puede atribuirse, en parte, a la creciente preocupación global por cuestiones sociales, ambientales y económicas. El aumento de desastres naturales, la escasez de recursos y los cambios en

CÓDIGOS JEL:
M14, L25, O32, I31, D22

Recepción: 17.05.2024 Aceptación: 08.10.2024

DOI: 10.3232/UBR.2024.V21.N4.04



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este estudio compara empresas que se centran únicamente en maximizar beneficios con aquellas que son conscientes social y ambientalmente. Mediante un análisis de varianza (ANOVA) en 120 empresas, se evaluaron variables como el estrés laboral, la capacidad de aprendizaje organizacional y la innovación radical. Los resultados revelan que las empresas conscientes tienden a tener empleados con niveles más bajos de estrés laboral y mayores capacidades para la innovación y el aprendizaje. A diferencia de estudios previos que han explorado la relación entre la responsabilidad social corporativa y los resultados laborales por separado, este trabajo integra estos aspectos para demostrar que priorizar la responsabilidad social puede ofrecer un doble beneficio: mejorar tanto el bienestar de los empleados como el desempeño organizacional. Esta contribución ofrece nuevas perspectivas sobre cómo las prácticas socialmente responsables pueden fomentar la innovación y el aprendizaje dentro de las organizaciones, avanzando en nuestra comprensión del valor estratégico de la responsabilidad social corporativa.

EXECUTIVE SUMMARY

This study examines the differences between companies that focus solely on profit maximization and those that are socially and environmentally conscious. Using ANOVA analysis on data from 120 companies, we assessed variables such as burnout, organizational learning capacity, and radical innovation. Our findings reveal that socially conscious companies tend to have employees with lower burnout levels and greater capacities for innovation and learning. Unlike previous studies that have explored the relationship between corporate social responsibility and employee outcomes separately, this paper integrates these aspects to demonstrate that prioritizing social responsibility can provide a dual benefit: enhancing both employee well-being and organizational performance. This contribution offers new insights into how socially responsible practices can lead to improved innovation and learning within organizations, thereby advancing our understanding of the strategic value of corporate social responsibility.

los patrones climáticos están ejerciendo presiones adicionales sobre las empresas para que adopten prácticas más sostenibles y responsables con el medio ambiente. Además, estas presiones ambientales y sociales están entrelazadas con una crisis económica global en curso, que ha llevado a crecientes desigualdades en la distribución de la riqueza y al acceso limitado a un trabajo decente. Esta crisis está exacerbando las divisiones sociales, ya que menos personas tienen acceso a empleos estables y bien remunerados, mientras que un pequeño porcentaje de la población continúa acumulando riqueza. Este desequilibrio ejerce una presión adicional sobre las empresas para actuar de manera responsable, no solo hacia el medio ambiente, sino también hacia el bienestar social y económico de sus grupos de interés.

...han popularizado el concepto de "triple resultado" que considera no solo el aspecto económico de la empresa, sino también su impacto social y ambiental.

Dada la naturaleza diversa de estos problemas, autores como Elkington (1997); Elkington (2018) han popularizado el concepto de "triple resultado" que considera no solo el aspecto económico de la empresa, sino también su impacto social y ambiental. Sin embargo, aunque un número creciente de empresas ha entendido este compromiso de triple resultado como ineludible, otras continúan operando bajo el paradigma de la búsqueda del beneficio como el único prisma. Muchas organizaciones, principalmente grandes corporaciones, tienden a enfocarse únicamente en maximizar beneficios, lo que tiene importantes implicaciones sociales. En este sentido, autores como Piketty (2014) han señalado la creciente brecha entre los ingresos de los más ricos y los más pobres, así como la concentración de la riqueza en manos de unas pocas corporaciones multinacionales. Este fenómeno se ve a su vez agravado por la existencia de paraísos y la evasión fiscales, prácticas en las que están involucradas principalmente grandes corporaciones. Por lo tanto, aunque algunos autores como Porter y Kramer (2006) han argumentado que las empresas pueden lograr beneficios económicos mientras generan valor social y ambiental para sus grupos de interés, existen críticas y dudas sobre la efectividad real de esta postura. Existen, entonces, dos enfoques principales: o las organizaciones solo se preocupan por maximizar beneficios o se preocupan por varias esferas y grupos de interés. Así, el objetivo de este artículo es compararlos.

Como mencionamos, nos enfrentamos a un entorno económico cada vez más desafiante y complejo. Los cambios y transformaciones

PALABRAS CLAVE
Estrés laboral, innovacion radical, capacidad de aprendizaje organizativo, RSC, anàlisis comparativo.

KEYWORDS
Burnout, radical innovation, OLC, CSR, comparative analysis.

ocurren con mayor frecuencia y también son más disruptivos. Esto hace que la capacidad de las empresas para transformarse sea altamente relevante. Por lo tanto, es importante que las empresas puedan desarrollar su capacidad de innovación y aprendizaje, dos temas esenciales para adoptar cambios y poder adaptarse a su entorno. De ahí la importancia de descubrir qué tipos de empresas son más capaces de innovar y aprender. Algunos autores (es decir, Chiva y Guinot, 2021) han destacado la importancia de algunas características específicas para fomentar la innovación y el aprendizaje en las empresas. Estos investigadores han sugerido que las empresas más conscientes o responsables podrían ser mucho más orientadas al cambio y aplicar innovaciones más radicales. Sin embargo, encontramos poca evidencia que corrobore esta idea. Si bien estudios previos han sugerido que las empresas más conscientes y responsables podrían ser más orientadas al cambio y aplicar innovaciones más radicales (Chiva y Guinot, 2021), hay una notable falta de estudios empíricos que comparen directamente estas empresas con aquellas que se centran únicamente en la maximización de beneficios. Esto es relevante porque la capacidad de innovar y aprender continuamente es crucial para que las empresas se adapten en un entorno dinámico (Tidd y Bessant, 2018). Por ejemplo, estudios recientes como el de Velte (2022) han destacado que, aunque la responsabilidad social corporativa (RSC) puede tener beneficios significativos, todavía existen brechas en la literatura que abordan cómo estos beneficios se comparan con los de las empresas que solo buscan maximizar beneficios. Además, la revisión de la literatura realizada por autores como Elkington (2018); Canh et al. (2019) subraya la necesidad de investigaciones adicionales para explorar cómo las empresas que implementan prácticas de RSC podrían diferir en su capacidad para la innovación radical en comparación con sus contrapartes orientadas a las ganancias. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo llenar esta brecha al proporcionar una comparación empírica sólida entre ambos tipos de empresas.

También parece interesante reflexionar sobre si la búsqueda de diferentes objetivos empresariales, ya sea la maximización de beneficios o la responsabilidad social, ambiental y económica, es un factor que puede afectar el bienestar en el trabajo. La búsqueda de algunos objetivos sobre otros es un factor determinante en la creación de la cultura corporativa, favoreciendo algunos



comportamientos sobre otros, involucrando el desarrollo de ciertas prácticas de recursos humanos y también favoreciendo estados mentales específicos (Chiva y Guinot, 2021). Los trastornos mentales o problemas de salud mental son cada vez más comunes en las organizaciones, causando una disminución de la productividad, un aumento del absentismo y generando un nivel de rotación muy alto. Uno de los síntomas más conocidos del malestar laboral es el síndrome de burnout. Este agotamiento puede ser tanto físico como mental y lo experimentan cada vez más trabajadores. Por lo tanto, parece necesario tratar de dilucidar qué está sucediendo dentro de las empresas si queremos revertir este problema de salud mental en el trabajo. Una forma de arrojar luz sobre este tema es intentar comparar lo que sucede con el burnout al comparar empresas con diferentes filosofías empresariales.

Por lo tanto, parece lógico comparar empresas excelentes que se centran únicamente en maximizar beneficios y empresas excelentes conscientes que se enfocan no solo en los beneficios, sino también en aspectos sociales y ambientales. ¿Qué empresas desarrollarán un mejor nivel de bienestar para sus empleados, o capacidad de aprendizaje e innovación? Y, por otro lado, ¿son las empresas que aparentemente son más responsables realmente así? Estas son las preguntas que planteamos en esta investigación.

El presente estudio tiene como objetivo realizar un análisis comparativo entre las empresas que se autodenominan conscientes y aquellas que parecen centrarse únicamente en maximizar beneficios. Examinará la percepción de los trabajadores respecto a la responsabilidad social, el nivel de agotamiento o estrés laboral, la capacidad de aprendizaje organizacional y la innovación radical. El objetivo es determinar si existen diferencias significativas entre los dos tipos de empresas en estas áreas o variables.

2. CONCEPTOS DE ESTUDIO

Para proporcionar una comprensión cohesiva de las variables estudiadas, es esencial establecer un vínculo teórico más claro entre el agotamiento, la innovación radical, la responsabilidad social corporativa (RSC) y la capacidad de aprendizaje organizativo (CAO). La selección de estas variables se fundamenta en su influencia interconectada sobre el bienestar de los empleados y el rendimiento organizacional. Las empresas que priorizan la RSC tienden a fomentar un

ambiente de trabajo de apoyo que mitiga el agotamiento al proporcionar recursos sociales y promover un sentido de propósito, lo que a su vez mejora la CAO y fomenta la innovación (Chiva et al., 2007; Tidd & Bessant, 2018). Por otro lado, las empresas que se centran únicamente en la maximización de beneficios (PMC) pueden carecer de estos mecanismos de apoyo, lo que puede conducir a niveles más altos de agotamiento y a una capacidad reducida para el aprendizaje y la innovación. Este estudio tiene como objetivo explorar estas dinámicas comparando empresas con una fuerte orientación hacia la RSC con aquellas que se centran principalmente en la maximización de beneficios. En esta sección describimos y definimos los conceptos analizados.



2.1. Agotamiento

El agotamiento, o burnout, es un fenómeno complejo que afecta la salud y el bienestar de los empleados, así como la efectividad organizacional. Christina Maslach y Susan E. Jackson (1981) lo conceptualizaron como un síndrome tridimensional que incluye el agotamiento emocional, la despersonalización y la falta de realización personal. El agotamiento emocional se refiere a la sensación de estar física y emocionalmente agotado por el trabajo. Los individuos experimentan una disminución en sus recursos emocionales, lo que se traduce en sentimientos de cansancio extremo y falta de energía. La despersonalización implica la adopción de actitudes y respuestas negativas, distantes o cínicas hacia los demás, especialmente hacia los clientes, pacientes o colegas con los que interactúan en el lugar de trabajo. Esta desconexión emocional puede manifestarse como indiferencia o desinterés hacia las personas involucradas en el trabajo. Finalmente, la falta de realización personal se refiere a la percepción de que el trabajo realizado carece de sentido, así como a la falta de logros o satisfacción en el entorno laboral. Los individuos experimentan una disminución de la autoestima y una sensación de ineficacia en su capacidad para desempeñar su trabajo de manera efectiva.

Investigaciones recientes, como las realizadas por Bianchi et al. (2015) y Kahn et al. (2018), han subrayado la importancia de los recursos individuales y sociales para mitigar el agotamiento. Estos estudios sugieren que la falta de redes de apoyo social adecuadas, así como los mecanismos de afrontamiento personales insuficientes, contribuyen significativamente a la aparición del agotamiento entre los empleados. Específicamente, Kahn et al. (2018) identifican que

los empleados que carecen de recursos sociales, como relaciones de apoyo con colegas y supervisores, o que no están equipados con estrategias efectivas de manejo del estrés, son más susceptibles a los síntomas de agotamiento. Esto se alinea con los hallazgos de Bianchi et al. (2015), quienes observaron que los entornos laborales que carecen de apoyo social y reconocimiento exacerban el agotamiento emocional y reducen la realización personal.

2.2. Innovación Radical

La innovación radical es un concepto que ha ganado atención significativa en el ámbito empresarial y académico en las últimas décadas. Se refiere a la introducción de nuevos productos, servicios o procesos que representan un cambio significativo y disruptivo en el mercado. En contraste con la innovación incremental, que se centra en mejorar o perfeccionar productos o procesos existentes, la innovación radical implica una ruptura con las normas establecidas y puede transformar industrias enteras.



Según Tidd y Bessant (2018), la innovación radical desafía las estructuras y prácticas existentes en un mercado dado. Este tipo de innovación no solo busca mejorar lo que ya existe, sino que también redefine completamente la forma en que se hacen las cosas. Asimismo, autores como Christensen y Raynor (2003) han argumentado que la innovación radical es fundamental para el crecimiento a largo plazo de las empresas. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado, las empresas que se adhieren a formas tradicionales de hacer negocios corren el riesgo de quedarse atrás. La innovación radical permite a las empresas mantenerse relevantes en un entorno en constante cambio al crear nuevos mercados, desplazar a competidores establecidos y satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.

Una de las teorías interesantes que respaldan la innovación radical es la teoría de la disrupción de Christensen (1997). Esta teoría sostiene que las empresas establecidas son a menudo superadas por nuevos competidores que introducen productos o servicios disruptivos que satisfacen las necesidades de un segmento de mercado ignorado por las empresas existentes. Estos productos pueden no ser inicialmente tan sofisticados como los ofrecidos por las empresas establecidas, pero con el tiempo mejoran su rendimiento y capturan una parte creciente del mercado.

2.3. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha emergido como un concepto fundamental en el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por una creciente conciencia del impacto de las actividades empresariales en la sociedad y el medio ambiente. Se define como el compromiso de las empresas de operar de manera ética y contribuir al desarrollo sostenible, más allá de la búsqueda exclusiva de beneficios económicos. Carroll (1991) propuso un modelo integral de RSC que abarca cuatro dimensiones interrelacionadas: económica, legal, ética y filantrópica. Estas dimensiones reflejan la idea de que las empresas tienen responsabilidades no solo hacia sus accionistas, sino también hacia otros grupos de interés, como empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad en su conjunto. Además de generar beneficios económicos y cumplir con obligaciones legales, la RSC implica actuar éticamente y contribuir al bienestar general.



Autores como Velte (2022) han enfatizado la importancia de la RSC como una forma de generar valor compartido para todos los grupos de interés. Esto implica que las empresas pueden obtener beneficios económicos mientras contribuyen al desarrollo social y ambiental de las comunidades en las que operan. Al adoptar prácticas empresariales socialmente responsables, las empresas pueden mejorar su reputación, fortalecer la confianza de los consumidores y atraer y retener talento, lo que a su vez puede contribuir a su éxito a largo plazo. La RSC no se limita a acciones benéficas o filantrópicas, sino que abarca una amplia gama de actividades, desde prácticas laborales justas y respetuosas hasta la reducción del impacto ambiental de las operaciones comerciales. Además, en un mundo cada vez más interconectado y transparente, las empresas enfrentan una creciente presión por parte de consumidores, inversores y reguladores para demostrar su compromiso con la RSC y rendir cuentas por sus impactos sociales y ambientales.

2.4. Capacidad de Aprendizaje Organizativo

La capacidad de aprendizaje organizativo es un pilar fundamental en el contexto empresarial actual, ya que permite a una empresa adaptarse a los cambios en el entorno, mejorar su rendimiento y fomentar la innovación. La capacidad de aprendizaje organizacional se refiere a la habilidad de una empresa para adquirir, asimilar y aplicar nuevo conocimiento de manera efectiva para mejorar su rendimiento y



adaptarse a los cambios en el entorno. Investigadores como Chiva et al. (2007) han destacado su importancia para la competitividad organizacional.

Una de las dimensiones esenciales de la capacidad de aprendizaje organizacional es la experimentación. Esto implica la disposición de la empresa para probar nuevas ideas, enfoques o soluciones, aprendiendo de los resultados obtenidos. La experimentación facilita la exploración de nuevas oportunidades y la mejora continua de procesos y productos. Otra dimensión crucial es la toma de riesgos o la inversión en riesgo. La capacidad de aprendizaje organizacional se fortalece cuando una empresa está dispuesta a asumir riesgos calculados en la búsqueda de innovación y crecimiento. Esta disposición a enfrentar posibles fracasos como parte del proceso de aprendizaje es fundamental para el desarrollo de la empresa.

La interacción con el entorno de la empresa también es esencial. Esto implica estar abierto y ser receptivo a las señales y cambios en el entorno externo, como el mercado, la competencia y la tecnología. La capacidad de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes y anticipar las tendencias emergentes es vital para el éxito a largo plazo. Además, el diálogo y la comunicación efectiva dentro de la organización son críticos para el aprendizaje organizacional. Fomentar un entorno donde se valoren el intercambio de ideas, la retroalimentación y la colaboración contribuye a la generación de conocimiento y a la resolución creativa de problemas.

Finalmente, la toma de decisiones participativa también juega un papel importante. Involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones aprovecha la diversidad de pensamiento dentro de la organización y aumenta el compromiso y la motivación de los empleados. Por lo tanto, las organizaciones que son capaces de integrar estas dimensiones en su cultura organizacional y prácticas de gestión pueden fortalecer su capacidad de aprendizaje organizacional y mejorar su habilidad para adaptarse, innovar y tener éxito en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo.

3. METODOLOGÍA

Este estudio emplea una metodología cuantitativa utilizando análisis de varianza (ANOVA) para comparar diferencias entre dos grupos de empresas: aquellas consideradas "conscientes", que se preocupan por temas sociales, económicos y ambientales, y aquellas que

se enfocan únicamente en la maximización de beneficios. El ANOVA nos permitirá determinar si existen diferencias significativas entre estos dos grupos en relación con variables clave como el agotamiento (burnout), la responsabilidad social corporativa (RSC), la capacidad de aprendizaje organizativo (CAO) y la innovación radical.

La muestra está compuesta por 120 empresas nacionales e internacionales de diversos sectores en España, divididas equitativamente en dos grupos: empresas que maximizan beneficios y empresas conscientes. La representatividad de la muestra para el ANOVA se sustenta en un proceso de selección cuidadoso, asegurando que cada grupo incluya 60 empresas que reflejan con precisión sus respectivas categorías. La técnica de ANOVA ha sido ampliamente utilizada en estudios comparativos dentro del campo de la gestión empresarial. Por ejemplo, un estudio de Chiva et al. (2007) aplicó ANOVA para comparar las capacidades de innovación entre empresas de diferentes sectores, demostrando su efectividad en la identificación de diferencias significativas entre grupos.



Para el grupo de empresas que se centran únicamente en maximizar beneficios, la selección se realizó en dos etapas. Inicialmente, se identificaron las 500 pymes españolas con mejor rendimiento utilizando la base de datos SABI. Se analizó a fondo el sitio web de cada empresa para excluir aquellas que mostraran cualquier enfoque en responsabilidad social o ambiental, valores relacionados con las personas o sostenibilidad. Este proceso de filtrado resultó en 397 empresas que enfatizan principalmente el rendimiento económico y tienen como objetivo principal la maximización de beneficios. De este conjunto, se contrató a una firma especializada para seleccionar 60 empresas que cumplieran con estos criterios, asegurando la paridad con el número de empresas socialmente conscientes, lo que permitió un análisis comparativo equilibrado.

Por otro lado, las empresas conscientes fueron seleccionadas de un grupo de 160 empresas basadas en criterios específicos que reflejan su compromiso con el bienestar social y ambiental, y el desarrollo sostenible. Este grupo incluye empresas reconocidas como las principales empresas sociales, B Corps, miembros del Grupo NER, empresas de economía circular, y aquellas reconocidas como Great Places to Work, todas ellas demostrando un enfoque integral más allá del rendimiento económico.

Cada empresa seleccionada designó a cuatro participantes para completar un cuestionario estructurado: tres miembros del equipo y

un líder o gerente. El cuestionario se organizó en dos niveles: a nivel individual (agotamiento) y a nivel organizacional (CAO, RSC e innovación radical). La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas telefónicas, un método efectivo para resolver preguntas con diferentes individuos dentro de la misma empresa o cuando el contacto directo con los participantes era complicado. Se completaron un total de 480 cuestionarios.

Tanto las empresas conscientes como las que maximizan solo los beneficios (PMC) incluyen empresas con una plantilla de 10 a 250 empleados, lo que refleja una diversidad de tamaños, incluidas pequeñas y medianas empresas. La edad promedio de los empleados en las empresas que maximizan solo los beneficios es de 42 a 49 años, mientras que en las empresas conscientes varía de 40 a 45 años, dependiendo de si son líderes o miembros del equipo.



El periodo de recolección de datos se llevó a cabo desde 2020 hasta que se obtuvo la base de datos final en 2022. Durante todas las etapas del proceso, se garantizó el anonimato de los participantes para promover su seguridad y confianza en la participación. Se utilizó una escala Likert de 7 puntos para medir las variables en el cuestionario, donde 1 indica un bajo grado de acuerdo y 7 indica un alto grado de acuerdo.

3.1. Variables y Medidas

Agotamiento: Se utilizó la escala de Schaufeli et al. (1996), que consta de 15 ítems agrupados en tres subescalas: agotamiento emocional, cinismo y eficacia profesional. Las puntuaciones de agotamiento y cinismo, junto con la baja puntuación de eficacia profesional, definen la variable de agotamiento.

Responsabilidad Social Corporativa: Se utilizó la escala de Turker (2009), que abarca cuatro dimensiones: RSC hacia los empleados, RSC social, RSC hacia los clientes y RSC hacia el gobierno, con un total de 17 ítems.

Capacidad de Aprendizaje Organizativo (CAO): Se utilizó la escala de Chiva et al. (2007), que consta de cinco dimensiones y 14 ítems que evalúan la experimentación, la asunción de riesgos, la interacción con el entorno externo, el diálogo y la participación.

Innovación Radical: Se utilizó la escala de Gatignon et al. (2002) y Marvel y Lumpkin (2007), que consta de cinco ítems que evalúan la innovación radical en términos de mejoras sustanciales, cambios revolucionarios, avances en nuevas categorías de productos, satis-

facción de necesidades de mercado no atendidas y avances significativos para la sociedad.

4. RESULTADOS

Los resultados del análisis de varianza (ANOVA) (**tabla I**) muestran diferencias significativas entre las empresas que priorizan la maximización de beneficios (PMC) y aquellas que muestran preocupación por la responsabilidad social corporativa, clasificadas como conscientes. En general, las empresas conscientes obtienen mejores resultados en todas las variables evaluadas: burnout, innovación radical, capacidad de aprendizaje organizacional y responsabilidad social corporativa (RSC). Los empleados en estas empresas tienen niveles más bajos de burnout, mientras que las empresas en sí mismas demuestran una mayor capacidad de innovación y aprendizaje organizacional. Además, las empresas conscientes destacan por un mayor compromiso con la RSC en varias dimensiones, lo que sugiere que su enfoque holístico les permite obtener beneficios tanto en el rendimiento organizacional como en el bienestar de los empleados.

Tabla 1. **Descripción de Anova**

VARIABLES	EMPRESA	MEDIA	F	SIG
Agotamiento	PRIORIDAD MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS	3,7019	86,099	<,001*
	CONSCIENTES	3,3322		
Innovación Radical	PRIORIDAD MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS	5,3967	28,526	<,001*
	CONSCIENTES	5,7433		
Capacidad de Aprendizaje Organizativo	PRIORIDAD MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS	5,4857	20,067	<,001*
	CONSCIENTES	5,6810		
RSC Social	PRIORIDAD MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS	5,4833	36,791	<,001*
	CONSCIENTES	5,8071		
RSC Empleados	PRIORIDAD MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS	5,3867	34,007	<,001*
	CONSCIENTES	5,8033		
RSC Clientes	PRIORIDAD MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS	5,5056	14,751	<,001*
	CONSCIENTES	5,7722		
RSC Gobierno	PRIORIDAD MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS	5,4083	18,287	<,001*
	CONSCIENTES	5,7750		

5. DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio destacan claras diferencias entre las empresas socialmente conscientes y aquellas enfocadas exclusivamente en la maximización de beneficios (PMC). En particular, las empresas socialmente responsables sobresalen en áreas clave como el bienestar de los empleados, la capacidad de aprendizaje organizacional y la innovación radical. Estos hallazgos nos permiten reflexionar sobre cómo la implementación de prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) impacta no solo en los resultados organizacionales, sino también en el entorno laboral interno.



Es importante destacar que los niveles más bajos de burnout observados en las empresas socialmente conscientes sugieren que su enfoque en valores éticos y sociales tiene efectos tangibles en el bienestar de los empleados. Este resultado es coherente con estudios como el de Chiva et al. (2021), que afirman que una cultura organizacional centrada en la RSC puede proporcionar recursos sociales y emocionales que reducen el estrés laboral. El hecho de que estas empresas también demuestren una mayor capacidad de aprendizaje organizacional está alineado con teorías que sugieren que las empresas con un enfoque holístico hacia los grupos de interés crean un entorno más propicio para la experimentación y la participación (Chiva et al., 2007).

Además, los hallazgos relacionados con la innovación radical son especialmente reveladores, mostrando que las empresas socialmente conscientes no solo se mantienen competitivas, sino que también tienden a liderar en términos de innovación disruptiva. Esto respalda las ideas de autores como Tidd y Bessant (2018), quienes argumentan que la innovación radical se fomenta en entornos donde los empleados sienten que sus valores están alineados con los de la organización y se les otorga más libertad para experimentar. Aunque las empresas que maximizan beneficios también muestran cierta capacidad de innovación, esta parece estar más enfocada en mejoras incrementales que en cambios radicales.

6. CONCLUSIÓN

Los hallazgos de este estudio proporcionan valiosas ideas sobre los resultados organizacionales contrastantes entre las empresas que se centran exclusivamente en la maximización de beneficios y aquellas

que adoptan un enfoque consciente y socialmente responsable. El análisis revela que las empresas con un fuerte compromiso con la responsabilidad social corporativa (RSC) demuestran niveles significativamente más bajos de burnout entre los empleados y una mayor capacidad para la innovación radical y el aprendizaje organizacional en comparación con sus contrapartes orientadas al beneficio. Esto respalda la idea de que las empresas orientadas a la RSC fomentan entornos laborales más saludables y adaptativos, en línea con la literatura existente sobre los beneficios de la RSC tanto para el bienestar de los empleados como para el desempeño organizacional (Chiva & Guinot, 2021; Velte, 2022).

Desde una perspectiva teórica, este estudio contribuye al debate en curso sobre el papel de la RSC en la mejora del desempeño organizacional. A diferencia de investigaciones previas que a menudo se centran en las implicaciones éticas de la RSC o su influencia en los grupos de interés externos, nuestros hallazgos destacan los beneficios internos de la RSC, particularmente en términos de innovación y bienestar de los empleados. Esto sugiere que la RSC puede servir como un activo estratégico que no solo se alinea con las expectativas sociales, sino que también mejora la adaptabilidad organizacional en un entorno empresarial cada vez más dinámico.



6.1. Implicaciones Teóricas y Prácticas

Los resultados de este estudio tienen importantes implicaciones tanto prácticas como teóricas. Desde una perspectiva práctica, las empresas pueden beneficiarse significativamente al priorizar la responsabilidad social y ambiental junto con los objetivos económicos. Las empresas conscientes que integran prácticas socialmente responsables no solo muestran una menor incidencia de burnout entre sus empleados, sino que también fomentan una mayor capacidad para la innovación radical y el aprendizaje organizacional. Implementar programas de bienestar en el lugar de trabajo puede reducir el burnout y aumentar la satisfacción laboral, mejorando la retención de talento y reduciendo los costos asociados con la rotación de empleados. Además, adoptar prácticas sostenibles no solo mejora la reputación de la empresa y atrae a clientes y socios que valoran la sostenibilidad, sino que también puede generar ahorros significativos en los costos operativos a largo plazo. Fomentar una cultura organizacional que valore la responsabilidad social estimula la creatividad y el pensamiento innovador entre los empleados,



facilitando el desarrollo de productos y servicios más innovadores. Estos hallazgos sugieren que adoptar una filosofía empresarial más holística, que considere tanto los objetivos económicos como las responsabilidades sociales y ambientales, puede mejorar el bienestar de los empleados y la competitividad de la empresa en el mercado (Porter y Kramer, 2006; Carroll y Shabana, 2010), contribuyendo al bienestar de la sociedad y del medio ambiente, mientras se fortalece el desempeño organizacional y la adaptabilidad en un entorno empresarial dinámico y en constante cambio.

Desde una perspectiva teórica, este estudio contribuye significativamente a la literatura sobre responsabilidad social corporativa (RSC) y desempeño organizacional. Los hallazgos proporcionan evidencia empírica que respalda la teoría de que las prácticas de RSC no solo mejoran el bienestar de los empleados, sino que también aumentan la innovación radical y el aprendizaje organizacional. Este estudio refuerza la idea de que las empresas que equilibran sus objetivos económicos con responsabilidades sociales y ambientales pueden lograr un desempeño superior, alineándose con la teoría de los grupos de interés, que sostiene que las empresas deben considerar las expectativas y necesidades de todos los interesados para asegurar su éxito a largo plazo (Freeman, 1984). Los resultados también sugieren que la implementación de prácticas de RSC puede ser un mecanismo eficaz para mitigar el estrés laboral y el burnout, ofreciendo una nueva perspectiva teórica sobre la relación entre el entorno laboral y la salud mental de los empleados, destacando la importancia de un enfoque holístico en la gestión de recursos humanos. Este estudio también abre nuevas direcciones para futuras investigaciones, como explorar cómo interactúan las diferentes dimensiones de la RSC para influir en el desempeño organizacional y cómo las características específicas de la cultura organizacional y el liderazgo afectan la efectividad de las prácticas de RSC, proporcionando una comprensión más profunda y matizada de cómo y por qué la responsabilidad social corporativa impacta a las organizaciones.

6.2. Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación

A pesar de los hallazgos significativos, este estudio tiene varias limitaciones que deben considerarse. En primer lugar, la muestra está limitada a empresas ubicadas en España, lo que podría restringir la generalización de los resultados a otros contextos culturales y

geográficos. En segundo lugar, la naturaleza transversal del estudio no permite establecer relaciones causales entre las variables analizadas. Además, la dependencia de datos autoinformados podría introducir sesgos de respuesta debido a la deseabilidad social o la percepción subjetiva de los participantes.

Las limitaciones mencionadas abren varias vías para futuras investigaciones. En primer lugar, sería valioso replicar este estudio en diferentes países y culturas para evaluar la generalización de los hallazgos. La investigación longitudinal podría ayudar a establecer relaciones causales más claras entre las prácticas de RSC, la innovación y el bienestar de los empleados. Además, los estudios futuros podrían explorar otros factores mediadores y moderadores que influyan en la relación entre la responsabilidad social corporativa y los resultados organizacionales, como el liderazgo, la cultura organizacional y las políticas de recursos humanos.





REFERENCIAS

Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28-41. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. https://doi.org/10.1080/09585190701570866

Canh, N. T., Liem, N. T., Thu, P. A., & Khuong, N. V. (2019). The impact of innovation on the firm performance and corporate social responsibility of Vietnamese manufacturing firms. *Sustainability*, 11(13), 3666. https://doi.org/10.3390/su11133666

Carroll, A. B. (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

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.

Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242. https://doi.org/10.1108/01437720710755227

Chiva, R., & Guinot, J. (2021). Well-being, happiness, satisfaction, burnout, and the future of work. In New Directions in the Future of Work (pp. 163-182). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-80071-298-020211019

Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press.

Christensen, C. M., Raynor, M. E., & Anthony, S. D. (2003). Six keys to building new markets by unleashing disruptive innovation. Harvard Management Update. https://hbswk.hbs.edu/item/six-keys-to-building-new-markets-by-unleashing-disruptive-innovation

Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (Eds.). (2014). Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context. Routledge.

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing.

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why I'm Giving Up on It. Harvard Business Review. https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it

Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. A. (2022). Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). Sustainability, 14(3), 1222. https://doi.org/10.3390/su14031222

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. Management Science, 48(9), 1103-1122. https://doi.org/10.1287/mnsc.48.9.1103.174

Kahn, J. R., Colligan, M. J., & Wise, L. L. (2018). Assessing the impacts of workplace interventions on the work ability of employees: A systematic review. American Journal of Public Health, 108(3), e1-e8. https://doi.org/10.2105/AJPH.2018.304735

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. Administrative Science Quarterly, 48(2), 268-305. https://doi.org/10.2307/3556659

Marvel, M. R., & Lumpkin, G. T. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. Entrepreneurship Theory and Practice, 31(6), 807-828. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00209.x

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior, 2(2), 99-113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Matten, D., & 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

Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. Simon & Schuster.

Piketty, T. (2014). Capital in the twenty-first century. Harvard University Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84(12), 78-92.

Schaufeli, W. B., Dierendonck, D. V., & Van Gorp, K. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. Work & Stress, 10(3), 225-237. https://doi.org/10.1080/02678379608256802
Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. International Journal of Innovation Management, 22(05), 1840007. https://doi.org/10.1142/s1363919618400078
Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. Journal of Business Ethics, 85(4), 411-427. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6
Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): A literature review. Management Review Quarterly, 72(3), 627-675. https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2

