REVISTA TRIMESTRAL DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

UCJC Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

Nº 78.
Número Especial
Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad en Tiempos Post-Covid-19
Tercer trimestre / Third Quarter 2023
ISSN:2659-3270

Moving from Business Ethics Education to CSR: A Case of Nigeria University Education's Impact on Combating Corruption. (A Theoretical Analysis)
Pasar de la Educación en Ética Empresarial a la RSE: Un Caso del Impacto de la Educación Universitaria de Nigeria en la Lucha Contra la Corrupción. (Un Análisis Teórico)
Salomón Kunle Omogbemi

Economic Results and Corporate Social Responsibility in the Tourism Sector. A Study of the World Heritage City of Cáceres
Resultados Económicos en el Sector Turístico y Responsabilidad Social Corporativa. Un Estudio en la Ciudad Patrimonio de la Humanidad de Cáceres
José A. Folgado-Fernández, Jorge A. Marino-Romero & Juan F. Arenas-Escaso

Corporate Social Responsibility Management at URBASER
Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en URBASER
Jose Gil Dams

From Corporate Social Responsibility to the SDGs. Evolution of the Concept Pre and Post Pandemic
De la Responsabilidad Social Corporativa a los ODS. Evolución del Concepto Pre y Post Pandemia
Antonia García-Parejo, Carlos Chavarría Ortiz & José María Pérez Conde

The COVID-19 Syndemic as a Source of Change in the Management of Corporations: The Theory of Human Action and the Logic of the Gift
La Sindemia COVID-19 como Fuente de Cambio en la Gestión de las Empresas: la Teoría de la Acción Humana y la Lógica del Don
Ricardo Aguado, Leire Alcaniz, José Luis Retolaza & Leire San-Jose

Internal Corporate Social Responsibility as a Determinant of Real Estate Sector Performance in the Post-COVID-19 Era
Responsabilidad Social Corporativa Interna como Determinante del Desempeño en el Sector Inmobiliario en una Época Post-Covid 19
Dolores Gallardo-Vázquez & Manuel Jesús Sánchez González

The Determinants of the Integrated Reporting as a Tool for High Quality of Financial Reporting
Los Determinantes de la Información Integrada como Herramienta para la Alta Calidad de la Información Financiera
JAlí Ahmadi & Tijani Amara

Social Innovation: Definitions, Metrics, Topics, Impact Agents and Approaches
Innovación Social: Definiciones, Métricas, Temáticas clave, Agentes y Enfoques de impacto
Diego Rolando Minga-López & David Flores Ruiz

Universidad Camilo José Cela

UCJC
Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

ISSN: 2659-3270

Nº 78

Tercer Trimestre 2023 /
Third Quarter 2023

EDITORES

Rafael Robina Ramírez
Universidad de Extremadura

Rafael Morales Sánchez
Universidad Pablo de Olavide

DOI 2023 num 78: 10.3232/UBR.2023.V20.N3

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

SUMARIO / SUMMARY Nº 78 *ESPECIAL*

Moving from Business Ethics Education to CSR: A Case of Nigeria University Education's Impact on Combating Corruption. (A Theoretical Analysis) 18-79
Pasar de la Educación en Ética Empresarial a la RSE: Un Caso del Impacto de la Educación Universitaria de Nigeria en la Lucha Contra la Corrupción. (Un Análisis Teórico)
Salomón Kunle Omogbemi

Economic Results and Corporate Social Responsibility in the Tourism Sector. A Study of the World Heritage City of Cáceres 80-113
Resultados Económicos en el Sector Turístico y Responsabilidad Social Corporativa. Un Estudio en la Ciudad Patrimonio de la Humanidad de Cáceres
José A. Folgado-Fernández, Jorge A. Marino-Romero & Juan F. Arenas-Escaso

Corporate Social Responsibility Management at URBASER 114-163
Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en URBASER
Jose Gil Dams

From Corporate Social Responsibility to the SDGs. Evolution of the Concept Pre and Post Pandemic 164-195
De la Responsabilidad Social Corporativa a los ODS. Evolución del Concepto Pre y Post Pandemia
Antonia García-Parejo, Carlos Chavarría Ortiz & José María Pérez Conde

The COVID-19 Syndemic as a Source of Change in the Management of Corporations: The Theory of Human Action and the Logic of the Gift 196-229
La Sindemia COVID-19 como Fuente de Cambio en la Gestión de las Empresas: La Teoría de la Acción Humana y la Lógica del Don
Ricardo Aguado, Leire Alcaniz, José Luis Retolaza & Leire San-Jose

Internal Corporate Social Responsibility as a Determinant of Real Estate Sector Performance in the Post-COVID-19 Era 230-283
Responsabilidad Social Corporativa Interna como Determinante del Desempeño en el Sector Inmobiliario en una Época Post-Covid 19
Dolores Gallardo-Vázquez & Manuel Jesús Sánchez González

The Determinants of the Integrated Reporting as a Tool for High Quality of Financial Reporting 284-341
Los Determinantes de la Información Integrada como Herramienta para la Alta Calidad de la Información Financiera
Alí Ahmadi & Tijani Amara

Social Innovation: Definitions, Metrics, Topics, Impact Agents and Approaches 342-415
Innovación Social: Definiciones, Métricas, Temáticas clave, Agentes y Enfoques de impacto
Diego Rolando Minga-López & David Flores Ruiz

DOI SUMARIO: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.00

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

CARTA DEL DIRECTOR
NÚMERO 78 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

Los artículos de este número especial de la revista Business and Society Review tratan de responder a la cuestión de cómo la pandemia ha afectado a las políticas y estrategias de RSC y Sostenibilidad de las empresas y sus consecuencias en los resultados empresariales. En este sentido, el **primer artículo** muestra los significados de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a la luz de los acontecimientos acaecidos en 2020. Para ello se analiza la evolución del concepto de RSC desde el s. XIX. El **segundo trabajo** destaca cómo la COVID-19 ha demandado medidas socioeconómicas y sanitarias para proteger a la sociedad y muestra cómo muchas empresas están alineando sus intereses con objetivos sociales para responder a esta demanda. A continuación, este trabajo teórico analiza cómo la *lógica del don* contribuye a una visión humanista de la actividad económica y propone la teoría de la acción humana para operacionalizar la lógica del don en las empresas. De este modo se conecta la lógica del don en las empresas con la construcción de una sociedad más resiliente para enfrentar problemas presentes y futuras pandemias. En un **tercer estudio** se vincula el turismo con la Responsabilidad Social Empresarial (RSC) a través de dos de sus indicadores: la sostenibilidad ambiental y económica del sector turístico. Para comprender las bases estratégicas del comportamiento responsable en las administraciones y empresas turísticas se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura sobre RSC en el turismo desde la perspectiva de la sostenibilidad ambiental y económica en un destino patrimonial. Esta contribución sugiere que se puede lograr la sostenibilidad a largo plazo si los profesionales de la industria y los administradores públicos se combinan y acuerdan estrategias conjuntas coordinadas. El **cuarto estudio** analiza la incidencia de la Responsabilidad Social Corporativa Interna (RSCI) en el desempeño empresarial en el momento posterior a la pandemia del COVID-19. Los resultados del estudio nos indican que la RSCI tiene una influencia positiva y directa sobre la elección del cliente. Esta, a su vez, incide igualmente en la satisfacción del mismo, al igual que ésta en el resultado del sector. Podemos afirmar que la RSCI es una fuente de ventaja competitiva de indudable valor y presentará implicaciones para el sector y su gestión. El **quinto trabajo** evalúa los índices de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) e índices medioambientales, sociales y medioambientales en materia de desempeño de gobernanza (ESG) aplicados a gobiernos corporativos. Algunos indicadores se refieren a la dualidad de funciones de presidente y CEO, proporción de mujeres en el consejo de administración, y las funciones del comité de designación de miembros del consejo de administración, comité de remuneraciones, etc. En el **sexto trabajo** se estudia el comportamiento ético de los futuros líderes empresariales y las prácticas de RSE en países en desarrollo como Nigeria. Este estudio aborda esta brecha de investigación examinando la ética empresarial y las prácticas de RSE existentes en las instituciones educativas nigerianas. Los desafíos para implementar la ética empresarial y la RSE dependen de los factores culturales, educativos y contextuales para incidir en las políticas, estrategias y operaciones del país. En el **séptimo trabajo** se

analiza las tendencias de las investigaciones sobre innovación social publicadas en la Social Science Citation Index (SSCI) de la Web of Science. Esta innovación social parte de la implementación de nuevas ideas y formas colaborativas de relación entre diferentes agentes sociales para el abordaje de problemas y necesidades sociales complejos. Por último, y para conocer la gestión de la responsabilidad social empresarial en empresas de alto impacto medioambiental se ha estudiado en el **octavo trabajo** el caso de una empresa de tratamiento de residuos. Tras analizar factores de conservación de energía, agua y materias primas se concluye que es posible mejorar la gestión de la responsabilidad social empresarial en distintas dimensiones, especialmente en el tratamiento de residuos, la reducción de consumo de recursos naturales y en la escala de conocimiento de la marca. De esta manera, se podrá mejorar su desempeño en la responsabilidad social y ambiental, y obtener una ventaja competitiva en el mercado, contribuyendo al desarrollo sostenible.

Rafael Robina Ramírez, University of Extremadura.
Rafael Morales Sánchez, Universidad Pablo de Olavide.
30 de septiembre de 2023

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

LETTER FROM THE EDITOR IN CHIEF NUMBER 78 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

We begin the presentation of issue 78 of the Review with a study of the meanings of CSR in the aftermath of the events of 2020. This **first** paper deals with the interest in analysing the concept of pre- and post-pandemic, which dates back to the 19th century. The most important development occurred in the second half of the 20th century, when a fully accepted definition of CSR emerged, incorporating environmental, social and economic areas. The **second** paper addresses how COVID-19 is demanding socio-economic and health measures to protect society. Many companies are aligning their interests with social objectives as a way of responding to this demand. In doing so, it not only analyses how the logic of the gift contributes to a humanistic view of economic activity. It also proposes the theory of human action to operationalise the logic of gift in business. In this way, it connects the introduction of the logic of gift in business with the construction of a more resilient society to face present and future pandemics. A **third** study links tourism with Corporate Social Responsibility (CSR) through two of its indicators: the environmental and economic sustainability of the tourism sector. In order to understand the strategic foundations of responsible behaviour in tourism administrations and companies, a comprehensive review of the literature on CSR in tourism from the perspective of environmental and economic sustainability has been carried out through a descriptive analysis of the issues related to the environmental and economic sustainability of a heritage destination. This contribution suggests that long-term sustainability can be achieved if industry professionals and public managers combine and agree on coordinated joint strategies. The **fourth** study analyses the impact of Internal Corporate Social Responsibility (ICSR) on business performance in the aftermath of the Covid 19 pandemic. The results of the study indicate that CSR has a positive and direct influence on customer choice. This, in turn, also affects customer satisfaction, as well as customer satisfaction on the performance of the sector. We can affirm that CSR is a source of competitive advantage of undoubted value and will have implications for the sector and its management. The **fifth** paper assesses Corporate Social Responsibility (CSR) indices and environmental, social and environmental governance performance (ESG) indices applied to corporate governance. Some indicators refer to the duality of roles of chairman and CEO, proportion of women on the board of directors, and the roles of the board nomination committee, remuneration committee, etc. The **sixth** paper studies the ethical behaviour of future business leaders and CSR practices in developing countries such as Nigeria. This study addresses this research gap by examining existing business ethics and CSR practices in Nigerian educational institutions. The challenges to implementing business ethics and CSR depend on cultural, educational and contextual factors to influence the country's policies, strategies and operations. The **seventh** paper analyses trends in social innovation research published in the Web of Science's Social Science Citation Index (SSCI). This social innovation is based on the implementation of new ideas and collaborative forms of relationships between different social agents to address complex

social problems and needs. Finally, in order to understand the management of corporate social responsibility in companies with a high environmental impact, the case of a waste treatment company was studied in the **eighth** paper. After analysing energy, water and raw material conservation factors, it is concluded that it is possible to improve the management of corporate social responsibility in different dimensions, especially in waste treatment, the reduction of natural resource consumption and in the scale of brand awareness. In this way, it will be possible to improve its performance in social and environmental responsibility and gain a competitive advantage in the market, contributing to sustainable development.

Rafael Robina Ramírez, University of Extremadura.
Rafael Morales Sánchez, Universidad Pablo de Olavide.
September 30, 2023

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

Comité de Dirección

Directores:
Juan Díez Nicolás
Universidad Camilo José Cela
Juan José Durán Herrera
Universidad Camilo José Cela

Secretario Editorial:
Juan Vázquez Rojo
Universidad Camilo José Cela

Editores de Área:
Susana Álvarez Otero (Editor UCJC Business & Society Review Finanzas), Universidad de Oviedo.
Julio Cerviño, (Editor UCJC Business & Society Review Marketing), Universidad Carlos III de Madrid.
Esther de Quevedo Puente (Editora UCJC Business & Society Review RSC y Gobierno), Universidad de Burgos.
Álvaro López Cabrales (Editor UCJC Business & Society Review RRHH y Organización), Universidad Pablo Olavide.
Marta María Vidal Suárez (Editora UCJC Business & Society Review Internacionalización), Universidad de Oviedo.
Rafael Pampillón Olmedo (Editor UCJC Business & Society Review Entorno Económico), Instituto de Empresa Business School.
Francesco Domenico Sandulli (Editor UCJC Business & Society Review Innovación), Universidad Complutense de Madrid.
Alfredo Jiménez (Editor UCJC Business & Society Review Economía Internacional), IKEDGE Business School.
Sonia M. Suárez Ortega (Editora UCJC Business & Society Review Estrategia), Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
Concepción Garcés Ayerbe (Editora UCJC Business & Society Review Sostenibilidad y ética), Universidad de Zaragoza.
Jesús Valero Gil (Editor UCJC Business & Society Review Sostenibilidad y ética), Universidad de Zaragoza.
Francisco J. Llera Ramo (Editor UCJC Business & Society Review Ciencia Política y Relaciones internacionales), Universidad Pública del País Vasco.
Mariano Fernandez Enguita (Editor UCJC Business & Society Review Educación), Universidad Complutense de Madrid.
Rocío Fernández-Ballesteros (Editora UCJC Business & Society Review Psicología y Psicología Social), Universidad Autónoma de Madrid.
Antonio Izquierdo Escribano (Editor UCJC Business & Society Review Sociología, Demografía e Inmigración), Universidad de A Coruña.
Maria José Canel (Editora UCJC Business & Society Review Comunicación y opinión pública), Universidad Complutense de Madrid.
Rafael Robina Ramírez (Editor UCJC Business & Society Review Desarrollo Territorial Sostenible), Universidad de Extremadura

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

Comité Científico / Editorial Board

Isabel Álvarez Gonzalez
Directora. Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Spain.
Lars Oxelheim
Lund University, Sweden and Agder University, Norway.
Vicente Salas Fumás
Universidad de Zaragoza, Spain.
Prosper Lamothe Fernández
Universidad Autónoma de Madrid, Spain.
Vitor Corado Simoes
Universidade de Lisboa, Portugal.
Emilio Lamo de Espinosa
Catedrático Emérito de Sociología, Universidad Complutense de Madrid. Real Academia de CC. Morales y Políticas, Spain.
Mauro F. Guillén Rodríguez
Dean of Cambridge Judge Business School, member of Queen's College, Cambridge University, U.K.
Marita Carballo
Presidenta de la Academia de Ciencias Morales y Políticas, Argentina
Adela Cortina
Catedrática Emérita, Universidad de Valencia. Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Spain.
Magued Osman
Faculty of Economics and Political Science, Cairo University, and, CEO, The Egyptian Center for Public Opinion Research (Baseera), Cairo University, Egypt.
Christian W. Haerpfer
President, World Values Survey Association, Professor of Political Science and Sociology, University of Vienna, Austria.
Holli A. Semetko
Professor of Media and International Affairs, Emory University, Atlanta, USA
Pippa Norris
Professor of Comparative Politics, Kennedy School of Government, Harvard University, USA.
Juan Ramón Cuadrado Roura
Catedrático Emérito. Universidad de Alcalá-Universidad Camilo José Cela, Spain.
Pedro Schwartz Girón
Universidad Camilo José Cela, Spain.
Clemente Ruiz Durán
Universidad Nacional Autónoma de México, México.
Jhon James Mora
Universidad ICESI, Colombia.
Ronny F. Correa Quezada
Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.
Ángel de la Fuente
FEDEA
Ana Teresa Tavares
Universidad de Oporto, Portugal.

Los Editores de Área se nombran para un periodo de dos años

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:
https://journals.ucjc.edu/ubr
PARA CONSULTAS:
jvazquez@ucjc.edu

Edición: © Universidad Camilo José Cela 2018 · C/ Castillo de Alarcón, 49 · Urb. Villafranca del Castillo · 28692 Madrid
Fotografía: www.istockphoto.com

Depósito Legal: M-4561-2004. ISSN: 2659-3270

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

MISIÓN

UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review) no es una publicación exclusiva del mundo académico en sentido estricto, sino que su misión principal **es trasladar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas y negocios las ideas y desarrollos más innovadores que el ámbito científico y académico sea capaz de generar.**

Por otro lado, *UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review)* no renuncia a dar servicio a la comunidad universitaria y científica como la publicación de referencia, en la que los especialistas puedan efectuar un seguimiento sistemático de las aportaciones novedosas de los colegas de su misma especialidad. En particular, esta revista pretende ser un vehículo de unión y comunicación de las comunidades universitarias de habla latinoaméricana dedicadas al estudio de la Empresa.

PROCEDIMIENTO EDITORIAL

Los originales recibidos y admitidos por el Comité de Dirección, serán enviados al Editor del área correspondiente para que analice si el trabajo debe continuar el proceso editorial y ser remitido a dos evaluadores anónimos (expertos ajenos a la entidad editora), de reconocido prestigio en el campo de estudio. Para desarrollar su labor se le envía el listado de evaluadores de los últimos años, pudiendo seleccionar e incluir aquellos nuevos revisores que el Editor de Área considere más acorde con el trabajo para su evaluación.

Una vez recibidas las dos evaluaciones el Editor de Área elevará al Comité de Dirección su propuesta de aceptar o rechazar el artículo para su publicación en UCJC BSR. Se pretende que, mediante la implantación de sucesivos "filtros" de calidad, el lector obtenga garantías de que la revista publica sólo aportaciones de nivel y de actualidad.

NORMAS PARA LOS ARTÍCULOS

UCJC BSR está abierta a la recepción para su publicación de originales preparados por miembros del mundo universitario, escuelas de negocios de todo el mundo, directivos y empresarios. Para que los trabajos puedan ser publicados los autores deberán atenerse a las siguientes normas:

• **Los artículos, que serán inéditos**, tendrán una extensión alrededor de 5.000 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía. **No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas**. Se considera que no deben superar las veinticinco.

• El artículo debe estar redactado de forma que facilite la lectura y comprensión de los contenidos a un público no académico. Se **debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado**, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso de términos muy académicos (metodología, hipótesis, etc.) y funciones matemáticas, aunque esto haya podido servir para que los evaluadores analicen el alcance de su investigación. Las **conclusiones no deben ser un resumen del trabajo**, sino una aplicación, una lección que se está trasladando a los responsables de las empresas para que estos la puedan considerar como un "buen consejo", y lo que es más importante, que lo puedan entender y aplicar.

Si es necesario, o el evaluador lo requiere, se puede adjuntar como un fichero complementario (o anexo) todos los datos, técnicas econométricas, etc..., que hayan podido utilizar los autores para alcanzar las conclusiones de su investigación.

Una vez dado el visto bueno al trabajo, dicho fichero (o anexo) no se incorporaría en el artículo editado. Los autores deben hacer un esfuerzo para adaptar su trabajo a nuestros lectores, a los empresarios y directivos, no sólo al mundo académico.

• Los autores deberán subir un **fichero adicional "Archivo complementario" respondiendo a las siguiente preguntas**:

1. ¿cuál es el mensaje o idea principal del artículo? ¿pueden aplicarla los empresarios y directivos?
2. ¿por qué cree que los directivos deben conocer su artículo? ¿para qué tipo de empresas serviría y para qué tipo no?
3. ¿qué investigación se ha llevado a cabo para argumentar su propuesta? ¿sobre qué trabajos (artículos, teorías, etc...) fundamenta su propuesta?.
4. ¿cuál es su experiencia personal, académica y/o profesional que avale sus conocimientos sobre el tema?

• Cada artículo deberá ir precedido del título, de un pequeño resumen, en castellano e inglés, de unas ochenta palabras en cada caso y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el *Journal Economic Literature*.

• Los **artículos se publicarán en inglés y castellano**. Los autores pueden enviar el artículo en castellano, pero una vez finalizado el proceso editorial y antes de su aceptación definitiva, los autores se comprometen a enviar la versión íntegra en inglés para publicarse en los dos idiomas.

• **No deberá aparecer el nombre del autor/es en ninguna hoja**, con el fin de facilitar el proceso de evaluación, ya que los datos se incorporarán en el formulario digital.

• Los originales, que deberán incorporar el título del trabajo, estarán editados electrónicamente en formato requerido en la aplicación, y se **enviarán por vía electrónica mediante acceso a la siguiente dirección: ubr.universia.net**. Los autores deberán rellenar sus datos en la ficha electrónica.

• Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto según lo previsto en las normas ***APA style guide***:

o Takeuchi, H. (2013). "Knowledge-Based Vied of Strategy". *Universia Business Review*, 40, 68-79.
o Guillén, M., García-Canal, E. (2012). *"Emerging markets rule"*. New York: McGraw-Hill.

• Una vez recibido el artículo, **UCJC BSR acusará recibo**, por correo electrónico, e iniciará el proceso de selección anteriormente mencionado. Finalizado el mismo se comunicará al autor de contacto la decisión sobre su aceptación o rechazo por parte del Comité de Dirección.

• La revista se reserva la **posibilidad de editar y corregir los artículos**, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.

• Los autores deberán estar en disposición de ceder a UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review) los **derechos de publicación de los artículos**.

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

MISSION

As stated in our mission, *UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review)* is not a publication dedicated strcitly and exclusively to the academic world; its primary mission is **to transmit the most innovative ideas and developments generated by the scientific and academic communities to business leaders**.

Nevertheless, UCJC BSR does not neglect to provide a service to the university and scientific community, as a publication of reference through which specialists can systematically follow the latest contributions made by colleagues in their field. In particular, the journal seeks to be a vehicle of communication and union among university communities that speak Latin American languages and are dedicated to the study of Business.

EDITORIAL PROCEDURE

The originals received and accepted by the Management Board will be sent to the Associate Editor for the relevant area who will determine whether the work should proceed through the editorial process and be forwarded to two anonymous evaluators (experts external to the publishing entity), renowned for their work in the field. The list of evaluators from the last few years is provided to support their work by enabling them to select and include new reviewers that the Associate Editor considers most appropriate for evaluation of the work.

Once the Associate Editor receives the two evaluations, they will submit a proposal to the Management Board to accept or reject the article for publication in UCJC BSR. It is intended that, through the implementation of successive quality "filters", the reader will be assured that the magazine only publishes contributions that are high quality and current.

STANDARDS FOR ARTICLES

UCJC BSR is open to receiving original documents for publication prepared by members of universities, business schools from around the world, and business owners and executives. To ensure that the work is suitable for publication authors must abide by the following rules:

• Check that **the articles, which must be unpublished**, are limited to around 5,000 words, including footnotes and bibliography. **There should not be an excessive number of bibliographical references**, which must not exceed twenty-five.

• Particular attention should be paid to the fact that the article must be worded in a way that enables the content to be read and understood by a non-academic audience. **The use of very specialised language should be avoided** in order to make the ideas presented more easily understood, as should the overuse of very academic terms (methodology, hypothesis, etc.) and mathematical functions as far as possible, even if that may have helped evaluators to analyse the scope of the research.**Conclusions should not be a summary of the work**, but an application: learning that is transferred to business leaders so that they will consider it "good advice" and, more importantly, something they can understand and apply.

If necessary or required by the evaluator, all of the data, econometric techniques, etc. that may have been used by the authors to reach the conclusions of their research may be attached as a supplementary file (or annex).

Once the work has been approved, the file (or annex) will not be incorporated as part of the edited article. The authors must make an effort to adapt their work to our readers –business owners and executives– not just the academic world.

• The authors must upload an **additional "Supplementary file", responding to the following questions**:

1. What is the primary message or idea in your article? Can business owners and executives apply it?
2. Why do you think executives should see your article? Which kinds of companies would it be of use to, and which not?
3. What research have you undertaken in order to argue your proposal? What pieces of work (articles, theories, etc.) is your proposal based on?
4. What personal, academic and/or professional experience do you have to endorse your knowledge on the subject?

• Each article must be preceded by the title, a short summary in Spanish and English of approximately 80 words in each case, and five key words in both languages. It should also incorporate a classification of the work according to the descriptors used by the Journal of Economic Literature.

• **Articles will be published in English and Spanish**. Authors can send the article in Spanish, but once the editorial process is completed and before it is finally accepted, the authors must undertake to send the full version in English for publication in both languages.

• **The author's name should not appear on any page** in order to simplify the process of evaluation, since the data will be incorporated into the digital form.

• The originals, which must include the title of the work, will be published electronically in the format required by the application, and **will be sent electronically by accessing the following address: ubr.universia.net**. Authors must fill in their details in the electronic file.

• **Bibliographical references** will be included in the text, indicating the name of the author, date of publication, letter and page. The letter, over the course of the year, will only be used when citing the works of an author published in the same year. The works cited in the text will be included at the end of the work, as set out in the ***APA Style Guide:***

- Takeuchi, H. (2013). "Knowledge-based vied of Strategy". *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- Guillén, M., García-channel, E. (2012). "Emerging markets rule: Growth Strategies of the New Global Giants". New York: McGraw-Hill.

• Once the article has been received, **UCJC BSR will acknowledge receipt** by email and begin the abovementioned selection process. Once completed, the decision on acceptance or rejection by the Management Board will be communicated to the author.

• The journal reserves the right **to edit and correct articles**, including separating and cropping certain portions of the text that are particularly relevant or striking, always respecting the spirit of the original.

• The authors must be willing to cede **the publication rights for the articles** to UCJC BSR.

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

UCJC BSR está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- *SCOPUS* (Elsevier Bibliographic Databases). Primera revista española de Dirección de Empresas en ser indexada en SCOPUS. Scimago Journal Rank 2022 (SJR): 0,14; Categorías: Business, Management and Accounting (miscellaneous); Finance; Economics and Econometrics.
- ***Web of Science:*** Journal Citation Indicator (JCI) Q4 in 2021 (Category: Business).
- *Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics* (2011-2015). H:13. Posición UCJC Business & Society Review (como Universia Business Review): 1/87 revistas del área de Economía y Empresa (Julio 2016).H:12. Índice H5 n 2021: 12.
- *IN-RECS* (Índice de Impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales). Categoría: Economía. Índice de impacto 2011: 0,268; Q1; posición 15 de 133 revistas. UCJC Business & Society Review (como Universia Business Review) es revista fuente.
- *Repositorio Español de Ciencia y Tecnología (RECYT).* Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT). En octubre de 2021 ha renovado el certificado de revista científica de calidad contrastada habiendo sido calificada de ***"EXCELENTE". Categorización de las revistas españolas de ciencias humanas y sociales en Web of Science y/o Scopus (ISOC-CSIC)*** Categoría: A; 21 puntos; Posición total revistas: 31/233; Posición revistas Empresa: 1/11 (junio 2015)
- Directorio, Catálogo e Indice *LATINDEX* (cumpliendo el 100 % de los 33 criterios de calidad como Universia Business Review)
- *DICE* (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Cumpliendo los 33 criterios Latindex y todas las condiciones exigidas por DICE como Universia Business Review.
- *Red ALyC* (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe)
- *EBSCO Publishing´s databases (Business Source Complete; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Academica Premier).*
- *ABI/INFORM (ProQuest)* (ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central)
- *Ulrich´s Periodicals Directory*
- *ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades (CSIC)*
- ***RESH** (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades).*
- ***ECONIS** (ZBW. German National Library of Economics)*
- ***IBSS** (International Bibliography of Social Sciences)*
- *DIALNET*
- *COMPLUDOC*
- *REDIB*

UCJC BSR ha estado indexada durante el período 2008-2012 en el *Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business).* 2010 Factor de impacto: 0,228; 2011 Factor de Impacto: 0,150; 2012 Factor de impacto: 0,138 (actualizado junio de 2013).

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

Catalogues and Databases: UCJC BSR is indexed and present in the following catalogues and databases:

- *SCOPUS* (Elsevier Bibliographic Databases). First Spanish Business Management journal to be indexed in SCOPUS. Scimago Journal Rank 2022 (SJR): 0.14; Categories: Business, Management and Accounting (miscellaneous); Finance; Economics and Econometrics.
- ***Web of Science,*** Journal Citation Indicator (JCI) Q4 in 2021 (Category: Business).
- *H Index of Spanish Scientific Journals according to Google Scholar Metrics* (2011-2015). H:13. Position UCJC Business & Society Review (as Universia Business Review): 1/87 journals in the area of Economics and Business (July 2016).H:12. H5 Index n 2021: 12.
- *IN-RECS* (Impact Index of Spanish Social Science Journals). Category: Economics. Impact index 2011: 0.268; Q1; position 15 of 133 journals.
- UCJC Business & Society Review (as Universia Business Review) is a source journal. *Spanish Science and Technology Repository (RECYT).* Spanish Foundation for Science and Technology, Ministry of Science and Innovation (FECYT). In October 2021 it has renewed the certificate of scientific journal of proven quality having been rated ***"EXCELLENT"***. ***Categorization of Spanish journals of human and social sciences in Web of Science and/or Scopus (ISOC-CSIC)*** Category: A; 21 points; Total journal position: 31/233; Journal position Company: 1/11 (June 2015).
- Directory, Catalog and *LATINDEX* Index (meeting 100% of the 33 quality criteria as Universia Business Review). DICE (Diffusion and Editorial Quality of Spanish Journals of Humanities, Social Sciences and Law, CSIC-ANECA). Fulfilling the 33 Latindex criteria and all the conditions required by *DICE* as Universia Business Review. ALyC Network (Network of Latin American and Caribbean Scientific Journals)
- *EBSCO Publishing´s databases Publishing's databases (Business Source Complete; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Académica Premier).*
- *Red ALyC* (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe)
- *ABI/INFORM (ProQuest)* (ProQuest) (ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central).
- *Ulrich´s Periodicals Directory*
- *ISOC-Social Sciences and Humanities (CSIC)*
- ***RESH*** *(Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades).*
- ***ECONIS*** *(ZBW. German National Library of Economics)*
- ***IBSS*** *(International Bibliography of Social Sciences)*
- *DIALNET*
- *COMPLUDOC*
- *REDIB*

UCJC BSR has been indexed, 2008-12, in the *Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business).* 2010 Impact Factor: 0,228; 2011 Impact Factor: 0,150; 2012 Impact Factor: 0,138 (june 2013).

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



Solomon Kunle Omogbemi
WSB University, Dabrowa Gornicza. Poland.
somogbemi@wsb.edu.pl

Moving from Business Ethics Education to CSR: A Case of Nigeria University Education's Impact on combating corruption. (A Theoretical Analysis)

Pasar de la Educación en Ética Empresarial a la RSE: Un Caso del Impacto de la Educación Universitaria de Nigeria en la Lucha Contra la Corrupción. (Un Análisis Teórico)

1. INTRODUCTION

Ethics and CSR are essential in modern business. Companies should focus on profits and ethical standards and contribute to society's well-being (Aguilera et al., 2007). Hence, education in business ethics is crucial for moulding ethical behaviour in upcoming business leaders, and universities are recognised as crucial establishments for providing this education (Akanbi & Adegbite, 2019). The impact of business ethics education on CSR practices, especially in developing countries with high levels of corruption, is gaining interest. Nigeria must explore how university business ethics education can combat crime and promote CSR (Oluwatoyin & Iyiola, 2018). Although studies have explored this relationship in other contexts, more research on this topic must be conducted, specifically in the Nigerian context (Akanbi & Adegbite, 2019). Business ethics and social responsibility are vital for Nigeria's education sector but challenging due to cultural and economic factors. Education is vital for the country's development and future. The research gap comes

JEL CODE:
M14, M38

Received: 21.03.2023 Accepted: 12.07.2023

DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.01

EXECUTIVE SUMMARY

Ethics and corporate social responsibility (CSR) are crucial concepts in the modern business world. Business ethics education plays a significant role in shaping the ethical behaviour of future business leaders. However, there is a need for more research to understand the impact of business ethics education on CSR practices, especially in developing countries like Nigeria, where corruption is widespread. This study addresses this research gap by examining Nigerian educational institutions' existing business ethics and CSR practices. It aims to identify the challenges they face in implementing business ethics and CSR, explore how cultural and contextual factors influence the implementation of business ethics and CSR in the Nigerian education sector, identify opportunities for enhancing business ethics and CSR practices, and suggest practical ways for Nigerian educational institutions to integrate business ethics and CSR into their policies, strategies, and operations.

The research aims to answer the following questions: 1.) What are Nigerian educational institutions' existing business ethics and CSR practices? 2.) What challenges do Nigerian educational institutions face in implementing business ethics and CSR? 3.) How do cultural and contextual factors influence the implementation of business ethics and CSR in the Nigerian education sector? 4.) What opportunities are available for enhancing business ethics and CSR practices in Nigerian educational institutions? 5.) How can Nigerian educational institutions integrate business ethics and CSR into their policies, strategies, and operations?

This research is significant in addressing the gap in the literature on the challenges and opportunities of implementing business ethics and CSR in the Nigerian education sector. The results can provide insights to policymakers, educators, and other stakeholders in the Nigerian education sector to develop strategies and initiatives for effective implementation of business ethics and CSR practices, leading to positive social impact and sustainable development in Nigeria. Ultimately, this research will contribute to understanding the current practices, barriers, and opportunities for promoting ethical behaviour and social responsibility in Nigerian educational institutions..

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La ética y la responsabilidad social corporativa (RSE) son conceptos cruciales en el mundo empresarial moderno. La educación en ética empresarial desempeña un papel importante en la configuración del comportamiento ético de los futuros líderes empresariales. Sin embargo, se necesita más investigación para comprender el impacto de la educación en ética empresarial en las prácticas de RSE, especialmente en países en desarrollo como Nigeria, donde la corrupción está muy extendida. Este estudio aborda esta brecha de investigación examinando las prácticas existentes de ética empresarial y RSE de las instituciones educativas nigerianas. Su objetivo es identificar los desafíos que enfrentan en la implementación de la ética empresarial y la RSE, explorar cómo los factores culturales y contextuales influyen en la implementación de la ética empresarial y la RSE en el sector educativo nigeriano, identificar oportunidades para mejorar la ética empresarial y las prácticas de RSE, y sugerir formas prácticas para que las instituciones educativas nigerianas integren la ética empresarial y la RSE en sus políticas. estrategias y operaciones.

La investigación tiene como objetivo responder a las siguientes preguntas: 1.) ¿Cuáles son las prácticas existentes de ética empresarial y RSE de las instituciones educativas nigerianas? 2.) ¿Qué desafíos enfrentan las instituciones educativas nigerianas en la implementación de la ética empresarial y la RSE? 3.) ¿Cómo influyen los factores culturales y contextuales en la implementación de la ética empresarial y la RSE en el sector educativo nigeriano? 4.) ¿Qué oportunidades están disponibles para mejorar la ética empresarial y las prácticas de RSE en las instituciones educativas nigerianas? 5.) ¿Cómo pueden las instituciones educativas nigerianas integrar la ética empresarial y la RSE en sus políticas, estrategias y operaciones?

Esta investigación es importante para abordar la brecha en la literatura sobre los desafíos y oportunidades de implementar la ética empresarial y la RSE en el sector educativo nigeriano. Los resultados pueden proporcionar información a los responsables políticos, educadores y otras partes interesadas en el sector educativo nigeriano para desarrollar estrategias e iniciativas para la implementación efectiva de la ética empresarial y las prácticas de RSE, lo que lleva a un impacto social positivo y al desarrollo sostenible en Nigeria. En última instancia, esta investigación contribuirá a comprender las prácticas actuales, las barreras y las oportunidades para promover el comportamiento ético y la responsabilidad social en las instituciones educativas nigerianas.

in understanding the impact of business ethics education and CSR in fighting corruption in Nigeria.

This research explores how to promote ethical behaviour and social responsibility in Nigerian academic institutions. The study examines current practices, obstacles, and opportunities for instilling business ethics and corporate social responsibility (CSR) in the education sector of Nigeria. The research results are valuable for policymakers, educators, and stakeholders who can use them to develop effective strategies and initiatives for implementing business ethics and CSR practices. This will positively impact society and contribute to Nigeria's sustainable development. Teaching business ethics is increasingly important to help individuals and companies navigate the complex and ever-changing business world (Boatright, 2015; De George, 2010). According to research Learning about business ethics raises awareness of ethical issues, improves decision-making, and promotes accountability and integrity in organisations (Huang, 2019: Treviño & Nelson, 2010). Organisations should cultivate ethical cultures, engage employees, and reduce ethical misconduct to prioritise ethics education. (Kaptein, 2011; Weaver & Treviño, 2019).

...Learning about business ethics raises awareness of ethical issues, improves decision-making, and promotes accountability and integrity in organisations

CSR is crucial for businesses. It involves their responsibilities towards social, environmental, and economic stakeholders. It benefits society and organisations by improving reputation, customer loyalty, and financial performance (Carroll & Shabana, 2010; Elkington, 2018). CSR initiatives can help companies attract and retain customers, boost employee loyalty, and improve competitiveness (Porter & Kramer, 2011; Sen & Bhattacharya, 2012). Its initiatives are crucial for companies to achieve better customer retention rates and higher employee loyalty and commitment, ultimately leading to increased competitiveness in the market (Carroll & Shabana, 2010; Elkington, 2018). Businesses are expected to go beyond legal requirements by implementing CSR. Business schools should teach ethics and CSR to prepare graduates for ethical challenges in their careers (Donaldson, 2015; Lozano, 2019); this action can ultimately lead to more responsible and sustainable business practices.

Business ethics education positively correlates with higher rankings in transparency, ethics, and CSR (Transparency International, 2021; World Economic Forum, 2022). Denmark's

focus on business ethics has led to vital transparency, ethics, and corporate social responsibility, building a solid reputation in these areas. (Transparency International, 2021; World Economic Forum, 2022). In this regard, the following research questions will be answered: 1) What are Nigerian educational institutions' business ethics and CSR practices? 2) What challenges do Nigerian educational institutions face in business ethics and CSR? 3) How do cultural and contextual factors influence the implementation of business ethics and CSR in the Nigerian education sector? 4) What opportunities are for enhancing business ethics and CSR practices in Nigerian educational institutions? 5) How can Nigerian educational institutions integrate business ethics and CSR into their opportunities, strategies, and operations?

KEYWORDS
Ethics, Corporate Social Responsibility, Corruption, Sustainable development, Business practices, Business curricula.

PALABRAS CLAVE
Ética, Responsabilidad Social Corporativa, Corrupción, Desarrollo sostenible, Prácticas empresariales, Currículos empresariales.

2. LITERATURE REVIEW

Cultural, religious, and economic factors shape Nigerian business ethics. Traditional African values of honesty, integrity, and community welfare are highly regarded (Adelakun, 2011). Ola (2012) asserts that Christianity and Islam have significantly influenced the ethical values of Nigerian society. Furthermore, Nigeria's economic landscape, notorious for its corrupt and unethical business practices, emphasises the need for business ethics education (Onyemelukwe, 2015). Business ethics and CSR are critical for Nigeria's booming economy. A literature review will examine their current education and implementation.

CSR education in universities is essential in shaping students' ethical attitudes and decision-making and helps them understand the significance of CSR in business. According to Okpara & Idowu (2010), it is crucial to recognise that incorporating CSR into business strategies is necessary for successful business management. Companies now prioritise social responsibility alongside profits (Idemudia & Kuye, 2011). Universities play a vital role in promoting CSR and shaping students' ethical attitudes. (Osagie, 2015). According to Olusanya (2017) and Ofoegbu et al. (2021), University education on CSR positively affects students' ethical awareness and decision-making skills. Adeyeye & Ogungbamila (2020) found that students who received CSR education were likelier to support and engage in CSR activities. It is a fact that university education has a positive influence on students' attitudes towards Corporate Social Responsibility in business (Olusanya, 2017; Ofoegbu et al., 2021).

3. CONCEPTUALIZING BUSINESS ETHICS

Business ethics involves using ethical principles and values in all commercial operations, including stakeholder management, corporate social responsibility, sustainability, ethical decision-making, and transparency (Crane & Matten, 2016; Treviño & Nelson, 2016). CSR is when companies do more than follow the law. Companies must prioritise societal welfare and economic objectives through corporate social responsibility (Carroll & Shabana, 2010). They take voluntary actions to help society, the environment, and the economy. This can improve their reputation, customer loyalty, and financial performance (Porter & Kramer, 2011). Ethical decisions in business are crucial for fairness, trust, prevention of harm, and a positive reputation. Responsible behaviour requires alignment with ethical principles (Treviño & Nelson, 2016). Transparency in business ethics is essential for accountability and trust. Personal values guide ethical decision-making (Preston & Sapienza, 2014).



3.1. Challenges & Importance of Business Ethics Education in Nigeria

According to Schreckinger and Adali (2022), ethical leadership has developed considerably over the past few years as scholars and practitioners recognise its critical role in promoting and fostering ethical decision-making and behaviours in the business world. In a study by Lin et al. (2021) and Treviño & Nelson (2011), Education in business ethics is crucial for promoting ethical decision-making and behaviour in the workplace. Studies prove that ethical leadership positively affects employees' perception of the ethical environment and conduct. Therefore, business curricula should incorporate this education to encourage ethical leadership and decision-making. In a review of the literature on business ethics education, Waples et al. (2015) noted that such education can help individuals develop a sense of ethical responsibility and foster a culture of integrity in organisations. The authors suggest that ethics education should be an integral part of business education rather than a separate course or module. According to Zhang et al. (2021), Wempe et al. (2022), Cai et al. (2021) and Kish-Gephart et al. (2014), Ethical leadership is essential for promoting ethical behaviour within organisations. Business ethics education can help individuals become more aware of ethical issues in the workplace and reduce the incidence of unethical behaviours. In their book Ethics Education in Business

Schools (2015), Waddock and McIntosh argue that business ethics education is critical for preparing future business leaders to navigate the complex ethical challenges they will face in the global business environment. Therefore, ethics education should be integrated throughout the business curriculum and focus on developing ethical leadership skills (Cai et al.,2021).

Business ethics education is considered a crucial element of business education, as per a survey conducted by Enderle et al. (2016). The authors suggest that this type of education can aid in developing ethical decision-making and conduct in the corporate world and equip students with the necessary skills to tackle ethical dilemmas in their professional lives. Lu & Hung (2020) stated that business ethics education could improve students' ethical awareness and moral reasoning skills. The authors suggest that such instruction can also help promote a culture of integrity and ethical leadership in Chinese organisations. Extensive research and documentation have unequivocally established that the inclusion of business ethics education is crucial for promoting ethical decision-making and behaviour within the corporate sector. To effectively achieve this vital goal, the business curriculum must incorporate education on moral reasoning, ethical leadership, and ethical responsibility. While Nigeria has made some progress in this regard, it is urgent that a standardized curriculum and teaching resources for ethics courses in higher education institutions be implemented without any delay (Adeyemi & Adejumo, 2017). The delivery and content of business ethics education in Nigeria can be challenging due to cultural and contextual factors influencing ethical values, such as the country's diverse society with varying ethnicities, religions, and cultural practices. (Ola, 2012). Gift-giving is common in Nigerian business relationships, despite being seen as unethical in other situations. This cultural relativity of ethics challenges developing a universal approach to business ethics education in Nigeria (Adelakun, 2011, p. 44).



Corruption and lack of ethical enforcement in Nigeria's business environment can diminish the effectiveness of ethics education. Despite efforts to promote ethical behaviour, corruption remains a pervasive issue, and unethical practices are often overlooked or even rewarded (Transparency International, 2020). More resources in Nigeria can lead to the effective presentation of business ethics education, resulting in a lack of motivation to uphold ethical

principles. Higher education institutions require more qualified faculty, adequate funding, and updated infrastructure to improve the quality and efficacy of business ethics education. Hence, investing in infrastructure, faculty development, and research in business ethics can improve education quality and promote ethical business practices (Adeyemi & Adejumo, 2017).

3.2. Understanding Corporate Social Responsibility Education in Nigeria



Corporate Social Responsibility means companies must benefit society, not just shareholders (Carroll, 2015). Organisations have many options for showcasing their commitment to Corporate Social Responsibility (CSR), ranging from charitable donations to environmental sustainability programs, ethical business practices, and community involvement. As concerns about social justice, income inequality, and environmental issues continue to grow, consumers and investors are paying closer attention to CSR practices (Waddock & Lozano, 2013). Nigerian businesses now recognise the significance of Corporate Social Responsibility (CSR) in addressing social, environmental, and economic issues. Universities and business schools offer courses and programs on CSR principles and practices, such as Pan-Atlantic University's "CSR and Sustainable Development" course in Lagos (Idemudia, 2018). CSR is now a critical component of business practices in Nigeria, as demonstrated by its inclusion in certification programs by the Nigerian Institute of Public Relations and the Nigerian Institute of Management (Adeyemi et al., 2019). Companies are prioritising environmental sustainability in their CSR efforts. They reduce their environmental impact by decreasing their carbon footprint, conserving resources, and using renewable energy (Sarkar & Costa, 2015). For example, companies like Unilever and Coca-Cola have committed to reducing their greenhouse gas emissions. At the same time, environmental impact has pledged to derive 50% of its energy from renewable sources by 2025 (Gibbs, 2019).

3.3. Need for CSR in Business

Driving this trend are several factors, including changing societal expectations of companies (Porter & Kramer, 2011), increased pressure from stakeholders such as customers, employees, and investors (McWilliams & Siegel, 2011), and the potential benefits of

CSR activities for companies themselves (Brammer et al., 2012). One key advantage of CSR has improved prominence and brand representation, which can lead to increased customer loyalty and sales (Sen & Bhattacharya, 2012). CSR activities can also help attract and retain employees, as workers increasingly seek out socially responsible companies to work for (Treviño & Nelson, 2011). Moreover, research has suggested that CSR can improve companies' financial performance. However, the relationship between CSR and economic outcomes is complex and may depend on the industry, firm size, and the specific CSR activities undertaken (Margolis & Walsh, 2010). Despite the potential benefits of CSR, some companies may hesitate to invest in such activities due to concerns about costs and possible trade-offs with other business priorities (Crane & Matten, 2016). However, evidence suggests that the costs of CSR may by far outweigh the benefits in the long run (Orlitzky et al., 2013) and that a strategic approach to CSR can help companies align their social and environmental goals with their overall business strategy (Husted & Salazar, 2006); hence companies that neglect CSR may face a competitive disadvantage in the future (Matten & Moon, 2008).



According to Okpara & Idowu (2010), extensive research has shown that Corporate Social Responsibility (CSR) is no longer an optional addition, but a crucial aspect of effective business management. It has been smoothly integrated into business strategies. This paradigm shift from single-minded profit-making to a broader set of societal responsibilities is inextricably linked to the escalating importance of ethical conduct in business operations. (Idemudia & Kuye, 2011). Universities must actively promote CSR, as they significantly shape students' attitudes towards ethical behaviour and corporate social responsibility. In Nigeria, a concerted effort has been made to fight against corruption by integrating CSR into university education. (Osagie, 2015). In Nigeria, for example, there have been efforts to integrate CSR into university education to combat corruption (Amaechi & Adi, 2013). Also, lately, the impact of university education on CSR has been studied empirically; for instance, a study by Adeyeye and Ogungbamila (2020) examined the effect of university education on students' attitudes towards CSR and found that students who received CSR education were more likely to support and engage in CSR activities. Additionally, studies have shown that CSR education positively impacts students'

ethical awareness, ethical decision-making, and perceptions of the importance of CSR in business (Olusanya, 2017; Ofoegbu et al., 2021). In general, there is a growing need for CSR in the industry, and the role of universities in promoting CSR has been emphasised lately. Furthermore, empirical studies have shown that university education plays a crucial role in shaping students' attitudes towards CSR and ethical behaviours, highlighting the importance of integrating CSR into university education.

4. CHALLENGES IN BUSINESS ETHICS AND CSR EDUCATION IN NIGERIA

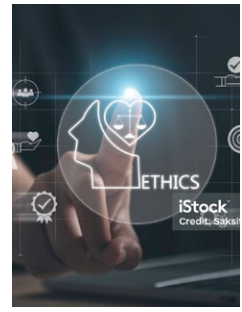


The effective integration of business ethics and CSR education into the Nigerian business education curriculum faces several challenges. Standardised curricula and guidelines are necessary to cover various aspects of business ethics and CSR, including ethical theories, ethical decision-making frameworks, and practical CSR applications in the Nigerian context (Adeyemi et al., 2019). Nigeria struggles with inadequate resources and infrastructure in business schools for teaching business ethics and CSR, resulting in outdated curricula and insufficient teaching materials (Osemeke et al., 2018), meaning that expert faculty is needed to improve education in business ethics and CSR (Onyebuchi et al., 2016; Abraham, 2018). Business ethics and CSR education in Nigeria are hindered for various reasons; 1.) Some businesses in Nigeria prioritise profit-making over ethical considerations and do not fully embrace the principles of business ethics and CSR; 2) lack of awareness and commitment among businesses in Nigeria towards ethical conduct and CSR practices (Idemudia, 2018); 3.) prevalence of unethical business practices in Nigeria, which can create a negative perception of the importance of business ethics and CSR among students and businesses, 4.) rampant corruption, fraud, and unethical behaviours in the business environment can also influence students to prioritise personal gain over ethical considerations (Oladipo et al., 2017). This can pose a significant challenge in cultivating a culture of business ethics and CSR among students and business practitioners, 5.) Cultural and contextual factors in Nigeria make it challenging to integrate business ethics and CSR education due to conflicting values and norms. (Adeyemi et al., 2021). This cultural mismatch can create confusion and resistance

to embracing business ethics and CSR principles in Nigeria.

4.1. The link between Business Ethics, CSR, and Corporate Sustainability

According to Carroll (2010), Corporate Social Responsibility (CSR) and Business Ethics are closely related concepts. Businesses have a responsibility to society and the environment beyond their financial performance. Business Ethics refers to the moral principles that guide their behaviour. Behaviour is a crucial component of CSR and should be viewed as a moral obligation. Also, according to Freeman (2010), CSR involves ethical actions, and businesses are responsible for acting in the best interest of all stakeholders, such as customers, employees, shareholders, and the community. Being socially responsible and ethical can bring both moral and economic advantages. Being socially responsible and ethical can improve a company's financial performance and long-term viability (Fernandez-Feijoo et al., 2014; Lee et al., 2015). Consumers are more conscious of the social and environmental impacts of products and services and prefer to support companies that align with their values and beliefs (Bhattacharya et al., 2010). Hence, integrating CSR and ethics can be challenging as companies view it as an expense rather than an opportunity for growth (Branco & Rodrigues, 2016). Furthermore, because it requires balancing stakeholder duties with financial goals, we need clarity on ethical behaviour to ensure transparency and consistency (Crane & Matten, 2016).



Integrating business ethics and CSR into Nigeria's education system is crucial in combating corruption and rebuilding public trust. Nigerian universities have implemented a code of ethics and launched a CSR promotion program. However, more awareness and resources are needed to enforce ethical standards successfully (Adeniji, 2016; Ahiauzu & Nzewi, 2017; National Universities Commission, 2012; Tertiary Education Trust Fund, 2020; Iyoha & Oriarewo, 2013). Ethical business practices in Nigeria improved financial performance and stakeholder trust, leading to a more significant launch of CSR promotion programs for corporations (Onyeka et al., 2017). In Nigeria, corporate sustainability requires consideration of environmental challenges such as pollution, deforestation, and oil spills. Prioritising environmentally friendly practices makes companies more socially responsible and appealing to stakeholders. By supporting local communities and

ensuring fair labour, companies can improve their reputation, strengthen stakeholder relationships, and promote sustainable development (Igwe et al., 2015). According to Okpala et al. (2014), engaging in socially responsible practices such as community development initiatives and CSR programs can positively impact corporate sustainability in Nigeria. However, challenges and gaps in integrating business ethics and corporate sustainability exist, such as corruption and environmental degradation. Weak regulatory frameworks, inadequate enforcement mechanisms, and a lack of awareness and education hinder progress in this area (Okike et al., 2018).

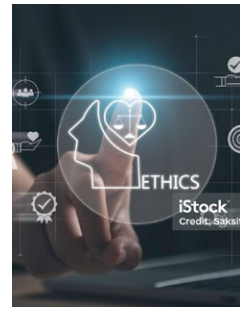


4.2. Business Ethics Versus CSR

Scholars have emphasised integrating business ethics and CSR to achieve sustainable development goals. The connection between business ethics and corporate social responsibility (CSR) has been extensively explored in works of literature; because business ethics offer a moral structure for businesses, while CSR enables companies to behave ethically and contribute positively to society (Jamali, 2010). According to Ali & Ahmed (2019), Ethical principles and values should guide corporate social responsibility initiatives. This will ensure that businesses operate responsibly and positively impact society. Incorporating business ethics and corporate social responsibility into decision-making and behaviour is crucial for creating a culture of integrity and accountability, ultimately contributing to sustainable development (Eweje, 2011). Business ethics supports CSR by prioritising stakeholder engagement. According to Carroll & Shabana's (2010) perspective, ethical practices entail considering the welfare of all stakeholders, such as employees, customers, suppliers, and the community, when making decisions. By doing so, businesses can develop sustainable relationships with stakeholders and contribute to the well-being of society. Also, business ethics can help to mitigate risks associated with CSR initiatives. According to Rahim, Al-Ansari, and Haque (2017), practising ethical behaviours can lower the chances of negative consequences for CSR initiatives. For instance, it can prevent accusations of greenwashing, which may harm a company's reputation. Ethics and CSR integration boosts effectiveness, promotes sustainability, and engages stakeholders. Ethical behaviour is crucial to success in CSR initiatives. (Carroll

& Shabana, 2010; Eweje, 2011; Rahim et al., 2017). According to Jamali (2010); Ali & Ahmed (2019); Mousa & Alshammari (2021), and Turker & Altuntas (2014), "upholding ethical practices can create a sense of responsibility towards stakeholders, leading to an increase in Corporate Social Responsibility initiatives. This can include reducing carbon footprint or promoting social justice. Considering the influence of business ethics and CSR on business performance is important, as companies that uphold ethical practices are likelier to engage in CSR initiatives". This leads to better performance and contributes to sustainable development goals (Mousa & Alshammari, 2021; Turker & Altuntas, 2014).

Maignan and Ralston (2012) suggest that "ethics education can establish a culture of ethical behaviours in organisations, resulting in responsible and sustainable business practices. This education can involve comprehending the social and environmental impact of business operations and the obligations of businesses towards stakeholders other than shareholders". Incorporating ethics education into business curricula effectively links business ethics education with CSR. According to Hartman et al. (2013), Integrating ethics education into business courses can foster a more ethical business culture and prepare future leaders to operate responsibly. Employee ethics training programs can also help link business ethics education to CSR. Salzmann et al. (2015) state that "Ethics training can promote responsible behaviours among employees by increasing awareness of ethical issues and providing tools for moral decision making. This can lead to a culture of responsible behaviour and more sustainable business practices". One way to connect business ethics education with corporate social responsibility (CSR) is by researching the relationship between the two. Krambia-Kapardis & Zopiatis (2020) believe such research can deepen our understanding of how businesses operate sustainably and responsibly. Moreover, they can inform the development of business ethics education programs, which can promote responsible practices among organisations.



4.3. The Role of Business Ethics Education in Promoting CSR

According to Carroll & Buchholtz (2014), "a major barrier to CSR is the lack of understanding and knowledge about the concept. To overcome this obstacle, educating employees about business ethics can help increase awareness and understanding of CSR.



This will equip them with the necessary knowledge and skills to implement and manage CSR initiatives effectively". Corporate social responsibility (CSR) is vital for businesses, and education on business ethics plays a crucial role in promoting it. Experts stress integrating ethical values and principles into business school curricula to prepare future leaders for responsible and ethical business practices (Dobson & Ramlogan, 2016; Ogunyemi & Bruning, 2017). Business ethics education promotes ethical behaviours and encourages businesses to act responsibly towards society and the environment (Sims, 2014) because, according to Abiola and Afolabi (2021), "teaching business ethics in schools can help students become responsible business leaders and increase their commitment to social responsibility. Businesses can also benefit from this education by better understanding CSR and being more motivated to engage in socially responsible activities". Sims (2014) noted that Training employees in business ethics can encourage ethical behaviour and increase engagement in corporate social responsibility initiatives. This promotes a culture of ethical behaviour and social responsibility within organisations and can develop the ethical competencies of business leaders and employees.

Reimsbach-Kounatze (2014) states that "managers need to understand business ethics to improve their decision-making and address social and environmental issues through CSR initiatives. Learning about business ethics can assist organisations in promoting their CSR programs and addressing related ethical issues". According to Ogunyemi & Bruning (2017), companies require the knowledge and skills to effectively identify and respond to ethical issues to engage in CSR initiatives. Business ethics education equips businesses with the tools and frameworks to manage ethical issues in the context of CSR. In addition, business ethics education can also contribute to the development of a culture of ethical behaviours and CSR within organisations. According to Johnson and O'Leary-Kelly (2015), "education can impact people's attitudes and behaviours, creating a culture of ethical behaviour in organisations. This can encourage businesses to participate in corporate social responsibility (CSR) projects and support sustainable development goals". Business ethics education ensures that CSR initiatives align with ethical principles and values. It helps to promote social responsibility by equipping individuals with the necessary knowledge and tools. Business ethics education also

plays a pivotal role in enhancing moral sensitivity and awareness among business leaders, identifying and managing ethical issues related to CSR, and fostering a culture of ethical behaviour and CSR within companies.(Carroll & Buchholtz, 2014; Dobson & Ramlogan, 2016; Ogunyemi & Bruning, 2017; Reimsbach-Kounatze, 2014; Sims, 2014; Johnson & O'Leary-Kelly, 2015; Kujala & Laine, 2019; Abiola & Afolabi, 2021).

5. INTERNATIONAL RANKINGS OF TRANSPARENCY, ETHICS, AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY



Transparency, ethics, and corporate social responsibility (CSR) are essential for developing and sustaining economies and societies worldwide. International organisations and institutions evaluate countries' performance in these areas through various rankings and assessments. This study evaluates Nigeria's performance in international transparency, ethics, and CSR rankings, including the country's strengths, weaknesses, and trends. Transparency refers to the accessibility and openness of information shared by governments, organisations, and other stakeholders. It is critical in promoting accountability, integrity, and trust in governance and business practices. Global rankings evaluate transparency levels in different countries. Responsible governance and business practices require adherence to moral principles and values, known as ethics. (Treviño & Nelson, 2011). Measuring ethics is challenging due to subjective assessments. Nigerian companies have limited representation in ethical performance rankings, indicating weaker overall ethical performance. Possible reasons include weak corporate governance practices, inadequate regulatory frameworks, and limited awareness and implementation of ethical standards (Ethisphere Institute, 2022). Nigeria's performance in transparency, ethics, and CSR on the international level is unsatisfactory. The country ranks 149th out of 180 countries in the Transparency International Corruption Perceptions Index and 115th out of 128 in the World Justice Project Rule of Law Index (World et al., 2021). According to the 2020 World Bank of Doing Business report, the country's ranking is low at 131 out of 190 countries. This highlights the need for assistance promoting CSR and enhancing the business environment (World Bank, 2020). Nigeria has a low ranking due to complicated regulations and governance structures. However, there are initiatives to promote transparency, ethics, and corporate social responsibility. The Nigerian Stock Exchange has launched a sustainability framework for reporting ESG performance for



listed companies (Nigerian Stock Exchange, 2019). To promote transparency and ethical conduct, the Nigerian government has taken proactive measures such as implementing NEITI and the Code of Corporate Governance for Public Companies in Nigeria (Adegbite & Nakpodia, 2020).

Lozano et al. (2018) stress the significance of sustainable business practices to ensure responsible and accountable operations of companies. Integrating ethics into Corporate Social Responsibility (CSR) for sustainable business practices is essential. This includes considering business activities' environmental and social impacts, such as pollution, climate change, and resource depletion. Sustainability reporting frameworks like the Global Reporting Initiative (GRI) connect transparency and CSR by providing guidelines for reporting on social and environmental impact. According to KPMG's 2020 report, there has been a significant increase in companies adopting the GRI framework, indicating a strong commitment towards transparency and corporate social responsibility (CSR). One effective method to promote CSR is through supply chain transparency, which involves understanding and addressing the social and environmental impact of a company's supply chain, including issues such as forced labour, child labour, and environmental harm. Companies can establish their commitment to responsible sourcing and build stakeholder trust by being transparent about their supply chain practices. Patagonia, a clothing company, has been praised for its transparent approach to supply chain management (Tate, 2021). Ethics is critical to CSR because it provides a framework for responsible decision-making. As Garriga and Melé (2013) noted, ethical behaviours are central to the concept of CSR, as it involves a company's responsibility to stakeholders beyond its shareholders, including employees, customers, suppliers, and the wider community. Ethics guide companies to act in the best interests of these stakeholders, considering their well-being, rights, and interests. Ethics can be linked to CSR by developing codes of conduct and ethical guidelines. These documents provide a framework for ethical behaviours, outlining the company's values and principles and establishing behaviour standards. According to Husted & de Jesus Salazar (2017), "Codes of conduct are becoming increasingly important for companies to demonstrate their commitment to ethics and CSR. These codes help communicate ethical values to employees, customers, and suppliers. Ethical leadership practices are also important in linking ethics to CSR". Treviño and Weaver (2018) state that ethical leadership is crucial in promoting responsible behaviour. Ethical leadership is an integral part of Corporate Social Responsibility (CSR). Ethical leaders exhibit

moral behaviour and take responsibility for their actions, setting an example for others.

Table 1. **Transparency International's Corruption Perceptions Index (CPI)**

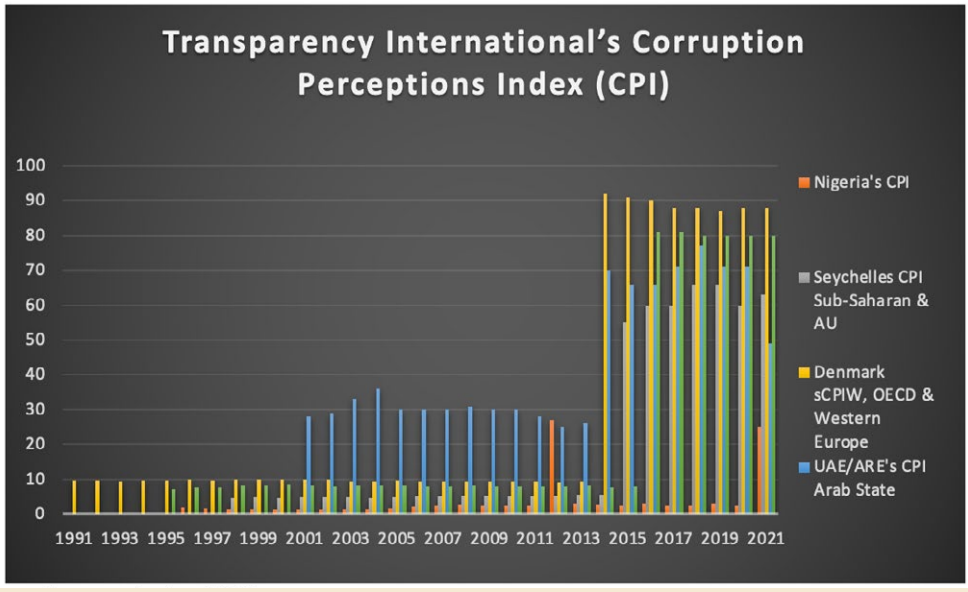
S/N	YEAR	NIGERIA'S CPI	SEYCHELLES CPI SUB-SAHARAN & AU	DENMARK'S CPI EU, OECD & WESTERN EUROPE	UAE/ARE'S CPI ARAB STATE	GERMANY CPI'S G20
1	1991	N/A	N/A	9.53	N/A	N/A
2	1992	N/A	N/A	9.61	N/A	N/A
3	1993	N/A	N/A	9.52	N/A	N/A
4	1994	N/A	N/A	9.53	N/A	N/A
5	1995	N/A	N/A	9.6	N/A	7.20
6	1996	1.8	N/A	9.8	N/A	7.60
7	1997	1.6	N/A	9.7	N/A	7.80
8	1998	1.5	4.6	9.88	N/A	8.10
9	1999	1.5	4.8	9.9	N/A	8.30
10	2000	1.2	4.6	9.92	N/A	8.50
11	2001	1.2	4.8	9.96	28	8.10
12	2002	1.3	4.7	9.85	29	8.00
13	2003	1.4	4.8	9.5	33	8.20
14	2004	1.4	4.6	9.5	36	8.30
15	2005	1.6	4.8	9.7	30	8.20
16	2006	2.2	5.0	9.5	30	8.00
17	2007	2.3	5.1	9.3	30	8.0
18	2008	2.7	5.3	9.3	31	8.3
19	2009	2.4	5.3	9.3	30	8.0
20	2010	2.4	5.0	9.3	30	8.0
21	2011	2.4	5.0	9.4	28	8.0
22	2012	2.7	5.2	9.1	25	8.0
23	2013	2.9	5.5	9.3	26	8.1
24	2014	2.7	5.6	92	70	7.8
25	2015	2.4	55	91	66	8.0
26	2016	2.8	60	90	66	81
27	2017	2.5	60	88	71	81
28	2018	2.5	66	88	77	80
29	2019	2.8	66	87	71	80
30	2020	2.4	60	88	71	80
31	2021	25	63	88	49	80

Sources: Transparency International, 2021. [1,2]

5.1. Analysis of the Rankings and Their Implications

According to Kolk & Pinkse (2010), Transparency is crucial for building trust between companies and stakeholders. Companies open about their social and environmental impact are more likely to earn stakeholder support and loyalty. This can lead to better relationships with suppliers and customers and a positive reputation. Transparency International is a global organisation that can help companies improve their ethical standards and CSR practices by combatting corruption and promoting transparency in both the public and private sectors. They release a yearly Corruption Perceptions Index (CPI) that assesses countries' perceived levels of public sector corruption. The index ranges from 0 to 100, where a score of 0 means a country is highly corrupt, and a score of 100 means immaculate. Nigeria's CPI score has fluctuated over the years, with the highest score of 0.79 in 1996. However, the score declined significantly in the next decade, hitting a low of 1.3 in 2003.

Figure 1. **Transparency International's Corruption Perception Index Graph.**



Source: Author 2023

Nigeria's corruption score needs to be more consistent, ranging from 1.9 to 28. However, the latest report ranks the country 149th out of 180 nations, scoring 25 out of 100, indicating high

perceived corruption. This ranking highlights the urgent need to address corruption in Nigeria, despite measures taken to promote transparency. The CPI scores provide an effective tool to monitor progress and identify areas that require further action to combat corruption. It is essential to prioritise transparency in corporate social responsibility to enable stakeholders to make informed decisions and hold companies accountable for their actions. Transparency International recommends implementing anti-corruption measures, enhancing transparency and accountability, fostering integrity, engaging stakeholders, promoting dialogue, adopting international best practices, collaborating with civil society and government, and regularly assessing and improving ethical performance.



5.2. Summary of Findings

The study highlights the importance of Nigerian universities in promoting corporate social responsibility (CSR) and combatting corruption. By incorporating business ethics education into their curriculum, universities can instil responsible and ethical business practices in future leaders and professionals. The results emphasise the need for a comprehensive approach to CSR that goes beyond mere compliance with regulations and involves a genuine commitment to ethical behaviour, transparency, and accountability. Early education in ethics is essential for nurturing socially responsible business leaders. In Nigeria, where corruption is a significant issue, universities can provide a foundation for business ethics. The research indicates that business ethics, CSR, and corruption are closely interconnected, and a robust CSR framework can help prevent corruption by encouraging responsible business practices, promoting integrity, and enhancing transparency and accountability. Nigerian universities need help promoting business ethics and corporate social responsibility due to limited resources, faculty development needs, and cultural and institutional barriers. The research findings are as follows:

1) ***Business ethics and CSR practices in Nigerian educational institutions vary, with no uniform standard. However, many institutions have acknowledged the significance of these concepts and are endeavouring to implement them into their operations. Common practices include:***
   a) *Ethical governance:* Employees, students, and other parties are expected to act with honesty, openness, and

responsibility, guided by codes of conduct and ethical principles.

b) *social responsibility initiatives:* Nigerian schools aid society with scholarships, infrastructure, health campaigns, and charity support.

c) *Sustainability and environmental practices:* Institutions are adopting sustainable practices like energy conservation, waste management and promoting eco-friendly behaviour on campus. They also include sustainability in their curriculum by offering environmental studies and courses.

d) *Stakeholder engagement:* Students, parents, staff, and communities come together in educational institutions to communicate and collaborate effectively to address their various needs and concerns.



2. ***Nigerian educational institutions require assistance incorporating business ethics and CSR practices. Some of the obstacles they face include:***

a) *Limited resources:* Limited finances often hinder organisations from investing in CSR projects and sustainable practices. More resources can help develop ethics programs and provide staff and student training.

b) *Lack of awareness and commitment:* Focusing on business ethics and CSR can be challenging amidst competing priorities, but commitment and awareness at the top can lead to meaningful change.

c) *Regulatory and legal frameworks:* Having clear regulations and guidelines for business ethics and social responsibility is essential for creating a fair playing field for all companies.

d) *Cultural and societal norms:* Balancing cultural traditions and ethical business practices can be challenging as some norms may conflict with principles of business ethics. This can create reluctance to adopt necessary changes. Promoting ethics while being sensitive to cultural differences is complex.

3) ***Implementing business ethics and CSR in the Nigerian education sector is significantly influenced by cultural and contextual factors. These factors include:***

a) *The concepts of collectivism and community orientation:* Nigerian culture emphasises collective well-being and community values. This can positively influence adopting

CSR practices that benefit local communities and promote social cohesion.

b) *The concept of power distance and hierarchical structures:* Nigeria's power distance culture hinders transparency and open dialogue in educational institutions.

c) *Dealing with Corruption and Unethical Practices:* Nigeria has faced challenges related to corruption and unethical practices in various sectors, including education. Addressing these cultural issues is crucial for fostering an ethical culture in educational institutions.

d) *Role of religion:* Nigeria has a diverse religious population, with Islam and Christianity significantly impacting ethical conduct and Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives.



4) There are several ways to improve business ethics and CSR practices in Nigerian educational institutions, such as:

a) *Collaboration and partnerships:* By collaborating with industry, NGOs, and government agencies, institutions can leverage resources, expertise, and networks to implement impactful CSR initiatives. These partnerships can also facilitate knowledge sharing and the sharing of best practices.

b) *Integrating ethics and CSR in the curriculum:* Teaching business ethics and CSR in schools can help develop ethical awareness and responsible practices among students. Focused courses on these topics can prepare future professionals to make ethical decisions.

c) *Staff training and professional development:* Business ethics and social responsibility training boost ethical decision-making, stakeholder engagement, and sustainable practices.

d) *Establishing an ethics committee or office:* An ethics committee in educational institutions promotes accountability and ethical practices and guides decision-making.

e) *Ethical leadership:* Ethical leadership promotes a culture of responsibility. Leaders must show integrity, transparency, and accountability.

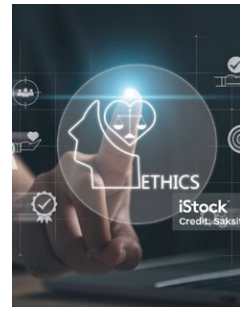


5) ***Nigerian educational institutions can integrate business ethics and CSR into their opportunities, strategies, and operations through the following approaches:***
   a) *Developing a comprehensive CSR strategy:* Create a CSR strategy aligned with mission, values, and stakeholder expectations, prioritising goals, and providing a clear roadmap.
   b) *Conducting ethical risk assessments:* Organizations can take steps to identify and evaluate potential ethical risks, including academic misconduct, financial improprieties, and conflicts of interest. They can then implement measures to reduce or eliminate these risks.
   c) *Promoting ethical behaviour and values:* educational institutions must prioritise instilling values like honesty, integrity, fairness, and respect. This can be achieved through awareness campaigns, ethics training, and integrating ethical principles into evaluations.
   d) *Engaging stakeholders:* Institutions should involve stakeholders through communication, feedback, and consultations to identify ethical issues, gather diverse perspectives, and build trust.
   e) *Reporting and transparency:* educational institutions should regularly report on their CSR initiatives and ethical performance through annual reports, sustainable practice disclosures, and channels for reporting concerns.
   f) *Integrating sustainability into operations:* Institutions can promote sustainability by implementing eco-friendly infrastructure, waste management, and responsible procurement. They should also integrate sustainability into their curriculum, research, and policies.
   g) *Collaborating with industry and government:* Collaborating with businesses, government agencies, and industry associations strengthens CSR initiatives by sharing resources, exchanging knowledge, and collectively addressing societal challenges.

By adopting these strategies, Nigerian educational institutions can promote ethics, social responsibility, and sustainability. This will help in the progress of society.

5.3. Implications for Business Practice and Policy

Nigeria is looking to introduce business ethics courses in higher education institutions to develop ethical business leaders and promote sustainable economic growth. Despite facing challenges like the need for a standardised curriculum, cultural and contextual factors, corruption, and resource constraints, the country is determined to combat corruption and promote responsible and sustainable business practices. Incorporating Corporate Social Responsibility (CSR) and ethics education in business practices and university curricula can help achieve these goals. Integrating transparency and ethics is critical for CSR and can be accomplished through sustainability reporting frameworks, ethical guidelines and leadership practices, and sustainable business practices. Nigeria is committed to developing ethical business leaders and promoting sustainable economic growth by integrating CSR and business ethics education. Moving from business ethics education to Corporate Social Responsibility (CSR) in Nigeria's university education can have significant implications for business practice and policy, particularly in combating corruption. Let us explore some of these implications through a theoretical analysis:



1. *Holistic Approach:* CSR goes beyond ethical behaviour within a company. It encompasses responsibilities towards society, including economic, social, and environmental considerations. Integrating CSR into the university curriculum helps students develop a more comprehensive understanding of their responsibilities as future business leaders.
2. *Anti-Corruption Measures:* Incorporating CSR into education can fight corruption in Nigeria by teaching students about transparency, accountability, and ethics in the workplace.
3. *Stakeholder Engagement:* CSR emphasises interacting with stakeholders to prevent corruption. Universities can teach students to establish positive connections with stakeholders for ethical business conduct.
4. *Sustainable Business Practices:* Business CSR practices prioritise eco-friendliness, social initiatives, and economic responsibility, promoting sustainable development. Incorporating CSR in education helps students appreciate sustainable business practices and avoid corrupt actions that harm the environment or exploit communities.

5. *Ethical Leadership:* Ethical leadership promotes accountability and reduces organisational corruption. Future leaders should receive education prioritising integrity, fairness, and ethical decision-making.
6. *Policy Advocacy:* Teaching CSR in universities can promote ethical business practices, policy creation to combat corruption, and accountability.

Nigerian universities should focus on sustainability and CSR to promote responsible business practices and combat corruption. Incorporating ethics education into employee training and business curricula can encourage ethical behaviour and stakeholder engagement.



5.4. Conclusion & Recommendations for Future Research

In conclusion, this theoretical analysis underscores the significance of Nigeria's university education in transforming the business landscape by instilling a solid ethical foundation and promoting CSR. By addressing the challenges head-on and fostering collaboration among relevant stakeholders, Nigerian universities can contribute significantly to the nation's efforts in combating corruption and creating a sustainable and ethical business environment. Ultimately, this will pave the way for Nigeria's more prosperous and socially responsible future. Corporate Social Responsibility is when businesses go beyond their legal and economic duties to improve society (Carroll, 1999). It involves considering social, environmental, and ethical factors in a company's operations (European Commission, 2014).

Various global rankings, such as the Dow Jones Sustainability Index, the FTSE4Good Index, and the Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations, evaluate companies' corporate social responsibility (CSR) performance. Unfortunately, Nigeria has had a relatively modest showing in these rankings over the past decade. While some Nigerian companies have been recognised for addressing social and environmental issues, Nigeria's presence in these rankings could be improved. This suggests that adopting CSR practices may hinder the country's business sector due to inadequate awareness, limited resources, and competing priorities. Nigeria's performance in international transparency, ethics, and CSR rankings has been mixed between 2010 and 2022. Nigeria faces several challenges in its attempts to advance, including

corruption, poor corporate governance, inadequate regulatory structures, and insufficient knowledge and execution of ethical codes. It must strengthen anti-corruption measures, enhance corporate governance, and promote ethical standards in public and private sectors to improve the situation. Promoting sustainable and responsible business practices among Nigerian companies by adopting CSR practices is essential. This can be achieved by implementing policies, providing training and development opportunities, and engaging with stakeholders such as governments, businesses, civil society organisations, and international partners.

In Nigeria, addressing transparency, ethics, and CSR challenges requires collaboration between government, private sector, and civil society organisations. This can be achieved through developing and implementing comprehensive national strategies and regularly monitoring progress. It is also important to establish mechanisms for engagement and participation of stakeholders. Nigeria can learn from the best practices of other countries that have successfully improved their rankings in these areas and adapt them to the local context. Although global rankings have limitations, they provide valuable insights and benchmarks for self-assessment, learning, promoting transparency, upholding ethics, and enhancing CSR. Nigeria can use these rankings as a tool to track progress over time and identify areas for improvement. Although the theoretical analysis offers valuable insights into the shift from business ethics education to CSR in Nigerian universities, there are still opportunities for further research to improve our understanding of this topic. Here are some recommendations for future research:



1. *Empirical Studies:* To fight corruption in Nigeria, we must study how teaching Corporate Social Responsibility in universities affects students' ethical decision-making and anti-corruption practices. This can be done through surveys, interviews, and case studies.
2. *Longitudinal Studies:* Longitudinal studies tracking the career paths of CSR-educated graduates can provide valuable insights into the long-term impact of ethical business practices and corruption prevention.
3. *Comparative Analysis:* We can compare CSR-focused education with conventional business ethics education in countries like Nigeria to evaluate the best strategies for integrating CSR into university curricula.

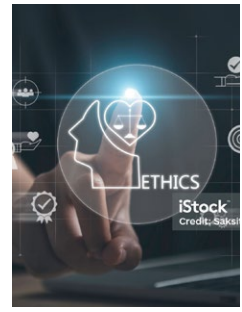
4. *Institutional Factors:* This study analyses how CSR education can be integrated into Nigeria's university system and its potential to combat corruption by examining factors such as university leadership, curriculum development, faculty engagement, and resource allocation.
5. *Industry Collaboration:* Examine how industries collaborating can promote CSR education and prevent corruption. Research the partnership between universities and businesses to create programs centred around ethical leadership and evaluate their effectiveness in reducing corruption.
6. *Policy Analysis:* Analyse policies and regulations on CSR and corruption in Nigeria and how they affect university CSR education. Identify shortcomings and opportunities for improvement. Provide data-driven policy recommendations to enhance the effectiveness of CSR education in fighting corruption.
7. *Cultural Context:* Tailoring CSR education to Nigeria's cultural context can help combat corruption effectively. Research can provide insights to improve its impact.



Studying how Nigerian universities move from teaching business ethics to promoting corporate social responsibility can help fight corruption. This research can result in policies and educational programs that encourage ethical business practices, which will aid in developing and maintaining Nigeria's business landscape.

REFERENCES

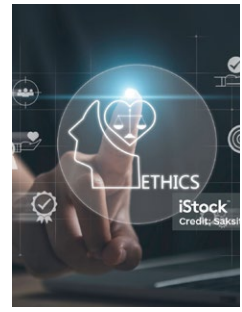
Abiola, A. T., & Afolabi, A. O. (2021). The role of business ethics education in promoting corporate social responsibility. In Corporate Social Responsibility: Perspectives and Implementation Strategies for Sustainable Future (pp. 48-59). IGI Global.
Akanbi, P. A., & Adegbite, E. (2019). Ethics education and corporate social responsibility in Nigerian universities: A review and research agenda. Journal of Business Ethics, 157(2), 375-395.
Adelakun, O. (2011). The Role of African Traditional Religion, Culture and World-View in the Context of Post-Colonial Nigeria. In B. Hinkelammert, J. Riegel, & J. K. Olupona (Eds.), Religious Diversity in African Christian Thought (pp. 45-60). Lit Verlag.
Adeniji, A. A. (2016). Combating corruption in Nigerian universities through effective internal control systems. International Journal of Accounting Research, 4(1), 30-39.
Adegbite, E., & Nakpodia, F. (2020). Code of corporate governance for public companies in Nigeria: An exploration of the link between corporate governance and corporate social responsibility. Journal of Business Research, 113, 14-28.
Adeyemi, T. O., & Adejumo, T. A. (2017). Business Ethics Education in Nigerian Universities: A Survey of Undergraduate Business Students. Covenant Journal of Business and Social Sciences, 8(1), 48-65.
Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organisations. Academy of Management Review, 32(3), 836–863.
Ahiauzu, A., & Nzewi, H. N. (2017). Combating academic corruption in Nigerian universities: The role of corporate social responsibility. International Journal of Business and Management, 12(9), 153-160.
Ali, M., & Ahmed, N. (2019). The relationship between business ethics and corporate social responsibility: A systematic review. Journal of Business Ethics, 156(2), 433–449.
Amaeshi, K. M., & Adi, B. C. (2013). Corporate social responsibility in Nigeria: Western mimicry or indigenous practices? Journal of Corporate Citizenship, 2013(50), 83-99.
Adeyeye, A. O., & Ogungbamila, B. A. (2020). The influence of university education on corporate social responsibility attitudes: A study of undergraduate students in Nigeria. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(6), 2787-2798.
Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2010). Corporate social responsibility. Journal of Consumer Psychology, 20(2), 197-212.
Boatright, J. R. (2015). Ethics and the conduct of business. Pearson Education.
Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2016). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. Journal of Business Research, 69(2), 459-467.
Cai, Y., Wang, Y., & Han, Y. (2021). The moral courage of business school students: The role of business ethics education. Journal of Business Ethics, 169(3), 461-475.
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.
Carroll, A. B. (2010). CSR evolution: A four-stage conceptual framework. Business and Society, 49(1), 99-126.
Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management. Cengage Learning.
Crane, A., & Matten, D. (2016). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalisation. Oxford University Press.
De George, R. T. (2010). Business ethics. Prentice Hall. Elkington, J. (2018). Caniballs with forks: The triple bottom line of 21st-century business. Routledge.
Donaldson, T. (2015). Ethics education for business leaders: A commentary on challenges and opportunities. Journal of Business Ethics, 127(1), 33–44.
Dobson, J., & Ramlogan, R. (2016). Business schools and the social contract: Beyond training grounds for neoclassical economics. Journal of Business Ethics, 134(3), 449–465.
Enderle, G., Gao, J., & Stahl, G. K. (2016). Business education and ethics: Concepts, methodology and thematic perspectives. Springer.





Eweje, G. (2011). The role of business ethics in corporate social responsibility: A study of international oil companies in Nigeria. Journal of Business Ethics, 101(2), 293–306.
Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz-Navarro, J. (2014). Effect of stakeholders' pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework. Journal of Business Ethics, 122(1), 53-63.
Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press.
Garriga, E., & Melé, D. (2013). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. In D. Crowther & D. Seifi (Eds.), Handbook of research on corporate governance and corporate social responsibility (pp. 85-106). Edward Elgar Publishing.
Hartman, L. P., DesJardins, J. R., & MacDonald, C. (2013). Business ethics: Decision making for personal integrity & social responsibility. McGraw-Hill.
Huang, L. (2019). An empirical study of business ethics education and ethical decision-making. Journal of Business Ethics, 158(3), 731–750.
Husted, B. W., & de Jesus Salazar, J. (2017). Taking Friedman seriously: Maximising profits and social performance. Journal of Business Ethics, 144(4), 757-769.
ICAN (Institute of Chartered Accountants of Nigeria). (2019). ICAN Professional Examination
Idemudia, U., & Kuye, O. L. (2011). Corporate social responsibility and developing countries: Moving forward the critical CSR research agenda in Africa. Progress in Development Studies, 11(1), 1-18.
Iyoha, F. O., & Oriarewo, G. O. (2013). Corporate social responsibility in Nigerian universities. International Journal of Humanities and Social Science Invention, 2(1), 14–22.
Jamali, D. (2010). The CSR of MNC subsidiaries in developing countries: Global, local, substantive, or diluted? Journal of Business Ethics, 93(2), 181–200.
Johnson, D. D., & O'Leary-Kelly, A. M. (2015). The impact of ethical leadership, the internal audit function, and moral intensity on a financial reporting decision. Journal of Business Ethics, 132(2), 369–383.
Kaptein, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organisations on employee responses to observed wrongdoing. Journal of Business Ethics, 98(3), 513–530.
Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. Journal of Applied Psychology, 95(1), 1-31.
Kolk, A., & Pinkse, J. (2010). The integration of corporate sustainability into strategic management: A review of the literature. Journal of Cleaner Production, 18(15), 1505-1516.
KPMG. (2020). The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting. https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/10/the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2020.html
Krambia-Kapardis, M., & Zopiatis, A. (2020). Corporate social responsibility and business ethics: A systematic literature review—Journal of Cleaner Production, 258, 120785.
Kujala, J., & Laine, T. (2019). From business ethics to corporate social responsibility and beyond A systematic review of CSR research over the last ten years. Journal of Business Ethics, 155(2), 211-237.
Lagos Business School. (2021). MBA Curriculum. https://www.lbs.edu.ng/mba/
Lee, M. D., Heravi, S., & Schaltegger, S. (2015). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research, and practice. International Journal of Management Reviews, 17(1), 17-43.
Lin, C. P., Liang, Y. J., Lee, Y. H., & Chiu, C. K. (2021). Ethical leadership perceived ethical climate, and employees' ethical behaviours: A person-organization fit perspective. Journal of Business Research, 124, 1271-1280. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.035
Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F. J., & Waas, T. (2018). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: Results from a worldwide survey. Journal of Cleaner Production, 172, 3-18.
Lozano, R. (2019). Business schools' responsibilities to tackle the UN Global Compact's societal challenges. Journal of Business Ethics, 157(3), 553–568.
Lu, X., & Hung, Y. T. (2020). Business ethics education in China: A case study of a business ethics course in a Chinese university. Journal of Business Ethics, 161(1), 111-127.
Maignan, I., & Ralston, D. A. (2012). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. Journal of International Business Ethics, 5(1), 1-18.

Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behaviours. Journal of Consumer Affairs, 35(1), 45-72.
Mousa, A. R. A., & Alshammari, S. S. (2021). The relationship between ethical behaviours and corporate social responsibility. Journal of Business Ethics, 170(2), 299-311.
NBA (Nigerian Bar Association). (2018). Nigerian Bar Association Rules of Professional Conduct. https://nigerianbar.org.ng/wp-content/uploads/2018/06/2018-CPD-Rules-of-Professional-Conduct.pdf
National Universities Commission. (2012). Code of ethics for Nigerian universities. https://www.nuc.edu.ng/nucsite/File/Code%20of%20Ethics%20for%20Nigerian%20Universities.pdf.
Nigerian Stock Exchange. (2019). Sustainability disclosure and reporting framework. https://www.nse.com.ng/sustainability-disclosure-and-reporting-framework
Ogunyemi, K., & Bruning, E. R. (2017). Business ethics and corporate social responsibility education in the United States: A survey and implications. Journal of Business Ethics, 140(2), 273-284.
Ofoegbu, C. O., Otekunrin, A. O., & Akindele, A. O. (2021). The impact of corporate social responsibility education on students' perception of CSR practices in Nigerian universities. Journal of Marketing and Consumer Research, 67, 1-13.
Okpala, C. O., Nwankwere, I. A., & Chukwu, K. C. (2014). Corporate social responsibility, ethical business practices and corporate sustainability in Nigeria: Stakeholders' perceptions. Journal of Business Ethics, 124(4), 589-605.
Okpara, J. O., & Idowu, S. O. (2010). Corporate social responsibility: An overview. In J. O. Okpara & S. O. Idowu (Eds.), Corporate social responsibility: An international perspective (pp. 1-16). Springer.
Ola, O. P. (2012). Business Ethics in Nigeria: An Examination of Ethical Values in the Nigerian Business Environment. Journal of Business Systems, Governance and Ethics, 7(1), 54–65.
Olusanya, J. O. (2017). The effect of ethics and social responsibility course on students' ethical decision-making: An empirical study of a Nigerian university. Journal of Academic Ethics, 15(1), 55-73.
Oluwatoyin, O. A., & Iyiola, O. O. (2018). Combating corruption in Nigeria: The role of business ethics and corporate social responsibility. African Journal of Economic and Management Studies, 9(4), 466–480.
Olokundun, M. A., Ibidunni, A. S., & Moses, C. L. (2019). Business Ethics Education in Nigerian Universities: An Examination of Current Status and Future Directions. In C. Machado & J. Davim (Eds.), Corporate Social Responsibility and Strategic Management: Concepts and Cases (pp. 33-53). Springer.
Onyeka, E. I., Amaeshi, K. M., & Adegbite, E. (2017). Corporate sustainability and regulatory challenges: An examination of the influence of anti-corruption and environmental regulations in Nigeria. Business Strategy and the Environment, 26(6), 802-816.
Osagie, E. R. (2015). University education for sustainable development in Nigeria: A framework for action. Journal of Education and Practice, 6(9), 104-112.
Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
Preston, L. E., & Sapienza, H. J. (2014). Business ethics: The state of the art. Springer.
Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
Rahim, M. A., Al-Ansari, R. S., & Haque, A. (2017). Corporate social responsibility disclosure and its impact on firm reputation and performance: Evidence from Kuwait. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 24(4), 282-293.
Reimsbach-Kounatze, C. (2014). Business ethics education: A comparative study of students' views on the role of corporations in society. Journal of Business Ethics, 122(4), 645-666.
Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2015). The business case for corporate sustainability: Literature review and research options. European Management Journal, 33(1), 27-36.
Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2012). Doing Better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. California Management Review, 54(2), 98–117.



Schreckinger, M., & Adali, S. (2022). The effect of ethical leadership on employees' attitudes and behaviours: A meta-analysis and systematic review. Journal of Business Ethics, 181(1), 91-110.
Sims, R. R. (2014). Teaching business ethics for effective corporate social responsibility. Journal of Business Ethics Education, pp. 11, 11–32.
Tate, N. (2021, February 8). Patagonia's supply chain transparency: Good for business, workers, and the planet. GreenBiz. https://www.greenbiz.com/article/patagonias-supply-chain-transparency-good-business-workers-and-planet
Tertiary Education Trust Fund. (2020). Corporate social responsibility. https://www.tetfund.gov.ng/csr/
Transparency International. (2021). Corruption Perceptions Index 2020. https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl
Transparency International. (2020). Corruption Perception Index 2020: Nigeria. https://www.transparency.org/country/NGA
Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right. John Wiley & Sons.
Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2016). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right. John Wiley & Sons.
Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2018). Ethical leadership. Routledge.
Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. European Management Journal, 32(5), 837-849.
United Nations Global Compact (2010). Global Compact International Yearbook 2010: Business as a Motor for Change. https://www.unglobalcompact.org/library/1
Waples, E. P., Antes, A. L., Murphy, S. T., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2015). A meta-analytic investigation of business ethics instruction. Journal of Business Ethics, 126(1), 85–99.
Waddock, S., & McIntosh, M. (2015). Ethics education in business schools. Springer.
Wempe, J. F., Ottema, N. N., & Nauta, A. (2022). Ethical leadership and whistleblowing intentions: A moderated mediation model. Journal of Business Ethics, 183(1), 1-16. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04598-7
World Bank (2019). Nigeria Economic Update: Inclusion Matters - The State of Human Capital in Nigeria. https://www.worldbank.org/en/country/nigeria/publication/nigeria-economic-update-inclusion-matters-the-state-of-human-capital-in-nigeria
World Bank. (2020). Doing Business 2020: Comparing business regulation in 190 economies. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32436
World Justice Project. (2021). Rule of law index 2020. https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/rankings/2020
World Economic Forum. (2022). The Global Competitiveness Report 2021. https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2021.
Zhang, X., Li, Y., & Li, J. (2021). Ethical leadership and unethical employee behaviours: A moderated mediation model. Frontiers in Psychology, 12, 332. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.643754.



NOTES

1. Note: The Corruption Perceptions Index rates countries on a scale of 0 to 100, with 0 indicating high levels of perceived corruption and 100 indicating low levels. The CPI methodology has changed, making it difficult to compare scores from different years. Nigeria's scores have generally been low over the past decade, indicating a high level of perceived corruption.
2. Nigeria has consistently scored poorly in the Transparency International Corruption Perceptions Index, ranking 149th out of 180 countries in 2020 with a score of 25 out of 100. In contrast, Germany consistently scored high from 1991 to 2011, ranging from 7.20 to 8.0 out of 10, and has maintained a score of 8.1 in 2021.



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



Solomon Kunle Omogbemi
WSB University, Dabrowa Gornicza. Poland.
somogbemi@wsb.edu.pl

Pasar de la Educación en Ética Empresarial a la RSE: Un Caso del Impacto de la Educación Universitaria de Nigeria en la Lucha Contra la Corrupción. (Un Análisis Teórico)

Moving from Business Ethics Education to CSR: A Case of Nigeria University Education's Impact on combating corruption. (A Theoretical Analysis)

I. INTRODUCCIÓN

La ética y la RSE son esenciales en los negocios modernos. Las empresas deben centrarse en los beneficios y las normas éticas y contribuir al bienestar de la sociedad (Aguilera et al., 2007). Por lo tanto, la educación en ética empresarial es crucial para moldear el comportamiento ético en los futuros líderes empresariales, y las universidades son reconocidas como establecimientos cruciales para proporcionar esta educación (Akanbi y Adegbite, 2019). El impacto de la educación en ética empresarial en las prácticas de RSE, especialmente en los países en desarrollo con altos niveles de corrupción, está ganando interés. Nigeria debe explorar cómo la educación universitaria en ética empresarial puede combatir el crimen y promover la RSE (Oluwatoyin e Iyiola, 2018). Aunque los estudios han explorado esta relación en otros contextos, se deben realizar más investigaciones sobre este tema, específicamente en el con-

CÓDIGO JEL:
M14, M38

Recepción: 21.03.2023 Aceptación: 12.07.2023 DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.01

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La ética y la responsabilidad social corporativa (RSE) son conceptos cruciales en el mundo empresarial moderno. La educación en ética empresarial desempeña un papel importante en la configuración del comportamiento ético de los futuros líderes empresariales. Sin embargo, se necesita más investigación para comprender el impacto de la educación en ética empresarial en las prácticas de RSE, especialmente en países en desarrollo como Nigeria, donde la corrupción está muy extendida. Este estudio aborda esta brecha de investigación examinando las prácticas existentes de ética empresarial y RSE de las instituciones educativas nigerianas. Su objetivo es identificar los desafíos que enfrentan en la implementación de la ética empresarial y la RSE, explorar cómo los factores culturales y contextuales influyen en la implementación de la ética empresarial y la RSE en el sector educativo nigeriano, identificar oportunidades para mejorar la ética empresarial y las prácticas de RSE, y sugerir formas prácticas para que las instituciones educativas nigerianas integren la ética empresarial y la RSE en sus políticas. estrategias y operaciones.

La investigación tiene como objetivo responder a las siguientes preguntas: 1.) ¿Cuáles son las prácticas existentes de ética empresarial y RSE de las instituciones educativas nigerianas? 2.) ¿Qué desafíos enfrentan las instituciones educativas nigerianas en la implementación de la ética empresarial y la RSE? 3.) ¿Cómo influyen los factores culturales y contextuales en la implementación de la ética empresarial y la RSE en el sector educativo nigeriano? 4.) ¿Qué oportunidades están disponibles para mejorar la ética empresarial y las prácticas de RSE en las instituciones educativas nigerianas? 5.) ¿Cómo pueden las instituciones educativas nigerianas integrar la ética empresarial y la RSE en sus políticas, estrategias y operaciones?

Esta investigación es importante para abordar la brecha en la literatura sobre los desafíos y oportunidades de implementar la ética empresarial y la RSE en el sector educativo nigeriano. Los resultados pueden proporcionar información a los responsables políticos, educadores y otras partes interesadas en el sector educativo nigeriano para desarrollar estrategias e iniciativas para la implementación efectiva de la ética empresarial y las prácticas de RSE, lo que lleva a un impacto social positivo y al desarrollo sostenible en Nigeria. En última instancia, esta investigación contribuirá a comprender las prácticas actuales, las barreras y las oportunidades para promover el comportamiento ético y la responsabilidad social en las instituciones educativas nigerianas.

EXECUTIVE SUMMARY

Ethics and corporate social responsibility (CSR) are crucial concepts in the modern business world. Business ethics education plays a significant role in shaping the ethical behaviour of future business leaders. However, there is a need for more research to understand the impact of business ethics education on CSR practices, especially in developing countries like Nigeria, where corruption is widespread. This study addresses this research gap by examining Nigerian educational institutions' existing business ethics and CSR practices. It aims to identify the challenges they face in implementing business ethics and CSR, explore how cultural and contextual factors influence the implementation of business ethics and CSR in the Nigerian education sector, identify opportunities for enhancing business ethics and CSR practices, and suggest practical ways for Nigerian educational institutions to integrate business ethics and CSR into their policies, strategies, and operations.

The research aims to answer the following questions: 1.) What are Nigerian educational institutions' existing business ethics and CSR practices? 2.) What challenges do Nigerian educational institutions face in implementing business ethics and CSR? 3.) How do cultural and contextual factors influence the implementation of business ethics and CSR in the Nigerian education sector? 4.) What opportunities are available for enhancing business ethics and CSR practices in Nigerian educational institutions? 5.) How can Nigerian educational institutions integrate business ethics and CSR into their policies, strategies, and operations?

This research is significant in addressing the gap in the literature on the challenges and opportunities of implementing business ethics and CSR in the Nigerian education sector. The results can provide insights to policymakers, educators, and other stakeholders in the Nigerian education sector to develop strategies and initiatives for effective implementation of business ethics and CSR practices, leading to positive social impact and sustainable development in Nigeria. Ultimately, this research will contribute to understanding the current practices, barriers, and opportunities for promoting ethical behaviour and social responsibility in Nigerian educational institutions.

texto nigeriano (Akanbi y Adegbite, 2019). La ética empresarial y la responsabilidad social son vitales para el sector educativo de Nigeria, pero son difíciles debido a factores culturales y económicos. La educación es vital para el desarrollo y el futuro del país. La brecha de investigación viene en la comprensión del impacto de la educación en ética empresarial y la RSE en la lucha contra la corrupción en Nigeria.

Esta investigación explora cómo promover el comportamiento ético y la responsabilidad social en las instituciones académicas nigerianas. El estudio examina las prácticas actuales, los obstáculos y las oportunidades para inculcar la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa (RSE) en el sector educativo de Nigeria. Los resultados de la investigación son valiosos para los responsables políticos, educadores y partes interesadas que pueden utilizarlos para desarrollar estrategias e iniciativas efectivas para implementar prácticas de ética empresarial y RSE. Esto tendrá un impacto positivo en la sociedad y contribuirá al desarrollo sostenible de Nigeria. La enseñanza de la ética empresarial es cada vez más importante para ayudar a las personas y las empresas a navegar por el complejo y cambiante mundo empresarial (Boatright, 2015; De George, 2010). Según la investigación, aprender sobre ética empresarial crea conciencia sobre cuestiones éticas, mejora la toma de decisiones y promueve la responsabilidad y la integridad en las organizaciones (Huang, 2019: Treviño & Nelson, 2010). Las organizaciones deben cultivar culturas éticas, involucrar a los empleados y reducir la mala conducta ética para priorizar la educación ética. (Kaptein, 2011; Weaver y Treviño, 2019).

...aprender sobre ética empresarial crea conciencia sobre cuestiones éticas, mejora la toma de decisiones y promueve la responsabilidad y la integridad en las organizaciones

La RSE es crucial para las empresas. Implica sus responsabilidades hacia las partes interesadas sociales, ambientales y económicas. Beneficia a la sociedad y a las organizaciones al mejorar la reputación, la lealtad del cliente y el rendimiento financiero (Carroll y Shabana, 2010; Elkington, 2018). Las iniciativas de RSE pueden ayudar a las empresas a atraer y retener clientes, aumentar la lealtad de los empleados y mejorar la competitividad (Porter y Kramer, 2011; Sen y Bhattacharya, 2012). Sus iniciativas son cruciales para que las empresas logren mejores tasas de retención de clientes y una mayor lealtad y compromiso de los empleados, lo que en última instancia conduce a una mayor competitividad en el mercado (Ca-

rroll y Shabana, 2010; Elkington, 2018). Se espera que las empresas vayan más allá de los requisitos legales mediante la implementación de la RSE. Las escuelas de negocios deben enseñar ética y RSE para preparar a los graduados para los desafíos éticos en sus carreras (Donaldson, 2015; Lozano, 2019); En última instancia, esta acción puede conducir a prácticas comerciales más responsables y sostenibles.

La educación en ética empresarial se correlaciona positivamente con clasificaciones más altas en transparencia, ética y RSE (Transparencia Internacional, 2021; Foro Económico Mundial, 2022). El enfoque de Dinamarca en la ética empresarial ha llevado a una transparencia vital, ética y responsabilidad social corporativa, construyendo una sólida reputación en estas áreas. (Transparencia Internacional, 2021; Foro Económico Mundial, 2022). En este sentido, se responderán las siguientes preguntas de investigación: 1) ¿Cuáles son las prácticas de ética empresarial y RSE de las instituciones educativas nigerianas? 2) ¿Qué desafíos enfrentan las instituciones educativas nigerianas en ética empresarial y RSE? 3) ¿Cómo influyen los factores culturales y contextuales en la implementación de la ética empresarial y la RSE en el sector educativo nigeriano? 4) ¿Qué oportunidades hay para mejorar la ética empresarial y las prácticas de RSE en las instituciones educativas nigerianas? 5) ¿Cómo pueden las instituciones educativas nigerianas integrar la ética empresarial y la RSE en sus oportunidades, estrategias y operaciones?

PALABRAS CLAVE
Ética, Responsabilidad Social Corporativa, Corrupción, Desarrollo sostenible, Prácticas empresariales, Currículos empresariales.

KEYWORDS
Ethics, Corporate Social Responsibility, Corruption, Sustainable development, Business practices, Business curricula.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Los factores culturales, religiosos y económicos dan forma a la ética empresarial nigeriana. Los valores tradicionales africanos de honestidad, integridad y bienestar comunitario son muy apreciados (Adelakun, 2011). Ola (2012) afirma que el cristianismo y el Islam han influido significativamente en los valores éticos de la sociedad nigeriana. Además, el panorama económico de Nigeria, conocido por sus prácticas comerciales corruptas y poco éticas, enfatiza la necesidad de educación en ética empresarial (Onyemelukwe, 2015). La ética empresarial y la RSE son fundamentales para la economía en auge de Nigeria. Una revisión de la literatura examinará su educación e implementación actual.

La educación en RSE en las universidades es esencial para mol-



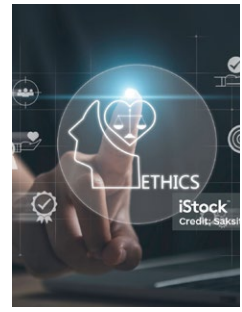
dear las actitudes éticas y la toma de decisiones de los estudiantes y les ayuda a comprender la importancia de la RSE en los negocios. Según Okpara & Idowu (2010), es crucial reconocer que la incorporación de la RSE en las estrategias empresariales es necesaria para una gestión empresarial exitosa. Las empresas ahora priorizan la responsabilidad social junto con las ganancias (Idemudia & Kuye, 2011). Las universidades desempeñan un papel vital en la promoción de la RSE y en la formación de las actitudes éticas de los estudiantes. (Osagie, 2015). Según Olusanya (2017) y Ofoegbu et al. (2021), la educación universitaria en RSE afecta positivamente la conciencia ética y las habilidades de toma de decisiones de los estudiantes. Adeyeye y Ogungbamila (2020) encontraron que los estudiantes que recibieron educación en RSE tenían más probabilidades de apoyar y participar en actividades de RSE. Es un hecho que la educación universitaria tiene una influencia positiva en las actitudes de los estudiantes hacia la Responsabilidad Social Corporativa en los negocios (Olusanya, 2017; Ofoegbu et al., 2021).

3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

La ética empresarial implica el uso de principios y valores éticos en todas las operaciones comerciales, incluida la gestión de las partes interesadas, la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad, la toma de decisiones éticas y la transparencia (Crane & Matten, 2016; Treviño y Nelson, 2016). La RSE es cuando las empresas hacen más que seguir la ley. Las empresas deben priorizar el bienestar social y los objetivos económicos a través de la responsabilidad social corporativa (Carroll y Shabana, 2010). Toman acciones voluntarias para ayudar a la sociedad, el medio ambiente y la economía. Esto puede mejorar su reputación, lealtad del cliente y rendimiento financiero (Porter y Kramer, 2011). Las decisiones éticas en los negocios son cruciales para la equidad, la confianza, la prevención de daños y una reputación positiva. El comportamiento responsable requiere alineación con los principios éticos (Treviño & Nelson, 2016). La transparencia en la ética empresarial es esencial para la rendición de cuentas y la confianza. Los valores personales guían la toma de decisiones éticas (Preston & Sapienza, 2014).

2.1 Desafíos e importancia de la educación en ética empresarial en Nigeria

Según Schreckinger y Adali (2022), el liderazgo ético se ha desarrollado considerablemente en los últimos años a medida que académicos y profesionales reconocen su papel fundamental en la promoción y el fomento de la toma de decisiones y comportamientos éticos en el mundo de los negocios. En un estudio de Lin et al. (2021) y Treviño & Nelson (2011), la educación en ética empresarial es crucial para promover la toma de decisiones y el comportamiento ético en el lugar de trabajo. Los estudios demuestran que el liderazgo ético afecta positivamente la percepción de los empleados sobre el entorno y la conducta éticos. Por lo tanto, los planes de estudio de negocios deben incorporar esta educación para fomentar el liderazgo ético y la toma de decisiones. En una revisión de la literatura sobre educación en ética empresarial, Waples et al. (2015) señalaron que dicha educación puede ayudar a las personas a desarrollar un sentido de responsabilidad ética y fomentar una cultura de integridad en las organizaciones. Los autores sugieren que la educación ética debe ser una parte integral de la educación empresarial en lugar de un curso o módulo separado. Según Zhang et al. (2021), Wempe et al. (2022), Cai et al. (2021) y Kish-Gephart et al. (2014), el liderazgo ético es esencial para promover el comportamiento ético dentro de las organizaciones. La educación en ética empresarial puede ayudar a las personas a ser más conscientes de los problemas éticos en el lugar de trabajo y reducir la incidencia de comportamientos no éticos. En su libro Ethics Education in Business Schools (2015), Waddock y McIntosh argumentan que la educación en ética empresarial es fundamental para preparar a los futuros líderes empresariales para navegar por los complejos desafíos éticos que enfrentarán en el entorno empresarial global. Por lo tanto, la educación ética debe integrarse en todo el plan de estudios de negocios y centrarse en el desarrollo de habilidades de liderazgo ético (Cai et al., 2021).



La educación en ética empresarial se considera un elemento crucial de la educación empresarial, según una encuesta realizada por Enderle et al. (2016). Los autores sugieren que este tipo de educación puede ayudar a desarrollar la toma de decisiones éticas y la conducta en el mundo corporativo y equipar a los estudiantes con las habilidades necesarias para abordar los dilemas éticos en sus vidas profesionales. Lu & Hung (2020) afirmaron que la educación en ética empresarial podría mejorar la conciencia ética y las habilidades de razonamiento moral de los estudiantes. Los autores su-



gieren que dicha instrucción también puede ayudar a promover una cultura de integridad y liderazgo ético en las organizaciones chinas. Una amplia investigación y documentación han establecido inequívocamente que la inclusión de la educación en ética empresarial es crucial para promover la toma de decisiones y el comportamiento éticos dentro del sector empresarial. Para lograr efectivamente este objetivo vital, el plan de estudios de negocios debe incorporar educación sobre razonamiento moral, liderazgo ético y responsabilidad ética. Si bien Nigeria ha logrado algunos avances en este sentido, es urgente que se implemente sin demora un plan de estudios estandarizado y recursos didácticos para cursos de ética en instituciones de educación superior (Adeyemi y Adejumo, 2017). La entrega y el contenido de la educación en ética empresarial en Nigeria pueden ser un desafío debido a factores culturales y contextuales que influyen en los valores éticos, como la sociedad diversa del país con diferentes etnias, religiones y prácticas culturales. (Ola, 2012). La entrega de regalos es común en las relaciones comerciales nigerianas, a pesar de ser vista como poco ética en otras situaciones. Esta relatividad cultural de la ética desafía el desarrollo de un enfoque universal de la educación en ética empresarial en Nigeria (Adelakun, 2011, p. 44).

La corrupción y la falta de aplicación ética en el entorno empresarial de Nigeria pueden disminuir la eficacia de la educación ética. A pesar de los esfuerzos para promover el comportamiento ético, la corrupción sigue siendo un problema generalizado, y las prácticas poco éticas a menudo se pasan por alto o incluso se recompensan (Transparencia Internacional, 2020). Más recursos en Nigeria pueden conducir a la presentación efectiva de la educación en ética empresarial, lo que resulta en una falta de motivación para defender los principios éticos. Las instituciones de educación superior requieren profesores más calificados, fondos adecuados e infraestructura actualizada para mejorar la calidad y eficacia de la educación en ética empresarial. Por lo tanto, invertir en infraestructura, desarrollo docente e investigación en ética empresarial puede mejorar la calidad de la educación y promover prácticas comerciales éticas (Adeyemi y Adejumo, 2017).

3.2. Comprender la educación sobre responsabilidad social corporativa en Nigeria

La responsabilidad social corporativa significa que las empresas deben beneficiar a la sociedad, no solo a los accionistas (Carroll, 2015). Las organizaciones tienen muchas opciones para mostrar su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que van desde donaciones caritativas hasta programas de sostenibilidad ambiental, prácticas comerciales éticas y participación comunitaria. A medida que las preocupaciones sobre la justicia social, la desigualdad de ingresos y los problemas ambientales continúan creciendo, los consumidores e inversores están prestando más atención a las prácticas de RSE (Waddock y Lozano, 2013). Las empresas nigerianas ahora reconocen la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) para abordar los problemas sociales, ambientales y económicos. Las universidades y escuelas de negocios ofrecen cursos y programas sobre principios y prácticas de RSE, como el curso "RSE y Desarrollo Sostenible" de Pan-Atlantic University en Lagos (Idemudia, 2018). La RSE es ahora un componente crítico de las prácticas comerciales en Nigeria, como lo demuestra su inclusión en los programas de certificación del Instituto Nigeriano de Relaciones Públicas y el Instituto Nigeriano de Gestión (Adeyemi et al., 2019). Las empresas están priorizando la sostenibilidad ambiental en sus esfuerzos de RSE. Reducen su impacto ambiental al disminuir su huella de carbono, conservar los recursos y usar energía renovable (Sarkar & Costa, 2015). Por ejemplo, compañías como Unilever y Coca-Cola se han comprometido a reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero. Al mismo tiempo, el impacto ambiental se ha comprometido a derivar el 50% de su energía de fuentes renovables para 2025 (Gibbs, 2019).



3.3. Necesidad de RSC en los negocios

Impulsando esta tendencia hay varios factores, incluyendo las cambiantes expectativas sociales de las empresas (Porter & Kramer, 2011), el aumento de la presión de las partes interesadas, como clientes, empleados e inversores (McWilliams & Siegel, 2011), y los beneficios potenciales de las actividades de RSE para las propias empresas (Brammer et al., 2012). Una ventaja clave de la RSE ha mejorado la prominencia y la representación de la marca, lo que puede conducir a una mayor lealtad y ventas de los clientes (Sen & Bhattacharya, 2012). Las actividades de RSE también pueden ayu-



dar a atraer y retener empleados, ya que los trabajadores buscan cada vez más empresas socialmente responsables para trabajar (Treviño y Nelson, 2011). Además, la investigación ha sugerido que la RSE puede mejorar el rendimiento financiero de las empresas. Sin embargo, la relación entre la RSE y los resultados económicos es compleja y puede depender de la industria, el tamaño de la empresa y las actividades específicas de RSE emprendidas (Margolis y Walsh, 2010). A pesar de los beneficios potenciales de la RSE, algunas empresas pueden dudar en invertir en tales actividades debido a preocupaciones sobre los costos y posibles compensaciones con otras prioridades comerciales (Crane & Matten, 2016). Sin embargo, la evidencia sugiere que los costos de la RSE pueden superar con creces los beneficios a largo plazo (Orlitzky et al., 2013) y que un enfoque estratégico de la RSE puede ayudar a las empresas a alinear sus objetivos sociales y ambientales con su estrategia comercial general (Husted y Salazar, 2006); por lo tanto, las empresas que descuidan la RSE pueden enfrentar una desventaja competitiva en el futuro (Matten y Moon, 2008).

Según Okpara e Idowu (2010), una extensa investigación ha demostrado que la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) ya no es una adición opcional, sino un aspecto crucial de la gestión empresarial efectiva. Se ha integrado sin problemas en las estrategias comerciales. Este cambio de paradigma de la obtención de ganancias decididas a un conjunto más amplio de responsabilidades sociales está inextricablemente vinculado a la creciente importancia de la conducta ética en las operaciones comerciales. (Idemudia & Kuye, 2011). Las universidades deben promover activamente la RSE, ya que moldean significativamente las actitudes de los estudiantes hacia el comportamiento ético y la responsabilidad social corporativa. En Nigeria, se ha realizado un esfuerzo concertado para luchar contra la corrupción mediante la integración de la RSE en la educación universitaria. (Osagie, 2015). En Nigeria, por ejemplo, se han realizado esfuerzos para integrar la RSE en la educación universitaria para combatir la corrupción (Amaechi y Adi, 2013). Además, últimamente, se ha estudiado empíricamente el impacto de la educación universitaria en la RSE; por ejemplo, un estudio realizado por Adeyeye y Ogungbamila (2020) examinó el efecto de la educación universitaria en las actitudes de los estudiantes hacia la RSE y descubrió que los estudiantes que recibieron educación en RSE tenían más probabilidades de apoyar y participar en activida-

des de RSE. Además, los estudios han demostrado que la educación en RSE tiene un impacto positivo en la conciencia ética de los estudiantes, la toma de decisiones éticas y las percepciones de la importancia de la RSE en los negocios (Olusanya, 2017; Ofoegbu et al., 2021). En general, existe una creciente necesidad de RSE en la industria, y el papel de las universidades en la promoción de la RSE se ha enfatizado últimamente. Además, los estudios empíricos han demostrado que la educación universitaria desempeña un papel crucial en la formación de las actitudes de los estudiantes hacia la RSE y los comportamientos éticos, destacando la importancia de integrar la RSE en la educación universitaria.

4. DESAFÍOS EN ÉTICA EMPRESARIAL Y EDUCACIÓN EN RSE EN NIGERIA



La integración efectiva de la ética empresarial y la educación en RSE en el plan de estudios de educación empresarial de Nigeria enfrenta varios desafíos. Se necesitan planes de estudio y directrices estandarizados para cubrir diversos aspectos de la ética empresarial y la RSE, incluidas las teorías éticas, los marcos éticos de toma de decisiones y las aplicaciones prácticas de RSE en el contexto nigeriano (Adeyemi et al., 2019). Nigeria lucha con recursos e infraestructura inadecuados en las escuelas de negocios para enseñar ética empresarial y RSE, lo que resulta en planes de estudio obsoletos y materiales de enseñanza insuficientes (Osemeke et al., 2018), lo que significa que se necesita un profesorado experto para mejorar la educación en ética empresarial y RSE (Onyebuchi et al., 2016; Abraham, 2018). La ética empresarial y la educación en RSE en Nigeria se ven obstaculizadas por varias razones; 1.) Algunas empresas en Nigeria priorizan la obtención de beneficios sobre las consideraciones éticas y no adoptan plenamente los principios de ética empresarial y RSE; 2) falta de conciencia y compromiso entre las empresas en Nigeria hacia la conducta ética y las prácticas de RSE (Idemudia, 2018); 3.) prevalencia de prácticas comerciales poco éticas en Nigeria, que pueden crear una percepción negativa de la importancia de la ética empresarial y la RSE entre los estudiantes y las empresas, 4.) La corrupción desenfrenada, el fraude y los comportamientos poco éticos en el entorno empresarial también pueden influir en los estudiantes para priorizar el beneficio personal sobre las consideraciones éticas (Oladipo et al., 2017). Esto puede

plantear un desafío significativo en el cultivo de una cultura de ética empresarial y RSE entre estudiantes y profesionales de negocios, 5.) Los factores culturales y contextuales en Nigeria hacen que sea difícil integrar la ética empresarial y la educación en RSE debido a valores y normas conflictivos. (Adeyemi et al., 2021). Este desajuste cultural puede crear confusión y resistencia a adoptar la ética empresarial y los principios de RSE en Nigeria.

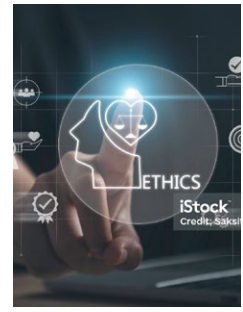
4.1. El vínculo entre la ética empresarial, la RSE y la sostenibilidad corporativa



Según Carroll (2010), la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Ética Empresarial son conceptos estrechamente relacionados. Las empresas tienen una responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente más allá de su desempeño financiero. La ética empresarial se refiere a los principios morales que guían su comportamiento. El comportamiento es un componente crucial de la RSE y debe verse como una obligación moral. Además, según Freeman (2010), la RSE implica acciones éticas, y las empresas son responsables de actuar en el mejor interés de todas las partes interesadas, como clientes, empleados, accionistas y la comunidad. Ser socialmente responsable y ético puede traer ventajas tanto morales como económicas. Ser socialmente responsable y ético puede mejorar el desempeño financiero y la viabilidad a largo plazo de una empresa (Fernández-Feijoo et al., 2014; Lee et al., 2015). Los consumidores son más conscientes de los impactos sociales y ambientales de los productos y servicios y prefieren apoyar a las empresas que se alinean con sus valores y creencias (Bhattacharya et al., 2010). Por lo tanto, la integración de la RSE y la ética puede ser un desafío, ya que las empresas lo ven como un gasto en lugar de una oportunidad de crecimiento (Branco y Rodrigues, 2016). Además, debido a que requiere equilibrar los deberes de las partes interesadas con los objetivos financieros, necesitamos claridad sobre el comportamiento ético para garantizar la transparencia y la coherencia (Crane y Matten, 2016).

La integración de la ética empresarial y la RSE en el sistema educativo de Nigeria es crucial para combatir la corrupción y reconstruir la confianza pública. Las universidades nigerianas han implementado un código de ética y han lanzado un programa de promoción de la RSE. Sin embargo, se necesita más conciencia y recursos para hacer cumplir las normas éticas con éxito (Adeniji, 2016; Ahiauzu y

Nzewi, 2017; Comisión Nacional de Universidades, 2012; Fondo Fiduciario para la Educación Terciaria, 2020; Iyoha y Oriarewo, 2013). Las prácticas comerciales éticas en Nigeria mejoraron el desempeño financiero y la confianza de las partes interesadas, lo que llevó a un lanzamiento más significativo de programas de promoción de RSE para corporaciones (Onyeka et al., 2017). En Nigeria, la sostenibilidad corporativa requiere considerar los desafíos ambientales como la contaminación, la deforestación y los derrames de petróleo. Priorizar las prácticas respetuosas con el medio ambiente hace que las empresas sean más socialmente responsables y atractivas para las partes interesadas. Al apoyar a las comunidades locales y garantizar un trabajo justo, las empresas pueden mejorar su reputación, fortalecer las relaciones con las partes interesadas y promover el desarrollo sostenible (Igwe et al., 2015). Según Okpala et al. (2014), participar en prácticas socialmente responsables, como iniciativas de desarrollo comunitario y programas de RSE, puede tener un impacto positivo en la sostenibilidad corporativa en Nigeria. Sin embargo, existen desafíos y brechas en la integración de la ética empresarial y la sostenibilidad corporativa, como la corrupción y la degradación ambiental. Los marcos regulatorios débiles, los mecanismos de aplicación inadecuados y la falta de conciencia y educación obstaculizan el progreso en esta área (Okike et al., 2018).



4.2. Ética empresarial versus RSE

Los académicos han enfatizado la integración de la ética empresarial y la RSE para lograr los objetivos de desarrollo sostenible. La conexión entre la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa (RSE) ha sido ampliamente explorada en obras literarias; porque la ética empresarial ofrece una estructura moral para las empresas, mientras que la RSE permite a las empresas comportarse éticamente y contribuir positivamente a la sociedad (Jamali, 2010). Según Ali y Ahmed (2019), los principios y valores éticos deben guiar las iniciativas de responsabilidad social corporativa. Esto asegurará que las empresas operen de manera responsable e impacten positivamente en la sociedad. La incorporación de la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa en la toma de decisiones y el comportamiento es crucial para crear una cultura de integridad y rendición de cuentas, contribuyendo en última instancia al desarrollo sostenible (Eweje, 2011). La ética empresarial apoya la RSE priorizando la participación de las partes interesadas. Se-



gún la perspectiva de Carroll & Shabana (2010), las prácticas éticas implican considerar el bienestar de todas las partes interesadas, como empleados, clientes, proveedores y la comunidad, al tomar decisiones. Al hacerlo, las empresas pueden desarrollar relaciones sostenibles con las partes interesadas y contribuir al bienestar de la sociedad. Además, la ética empresarial puede ayudar a mitigar los riesgos asociados con las iniciativas de RSE. Según Rahim, Al-Ansari y Haque (2017), la práctica de comportamientos éticos puede reducir las posibilidades de consecuencias negativas para las iniciativas de RSE. Por ejemplo, puede evitar acusaciones de lavado verde, que pueden dañar la reputación de una empresa. La integración de la ética y la RSE aumenta la eficacia, promueve la sostenibilidad e involucra a las partes interesadas. El comportamiento ético es crucial para el éxito en las iniciativas de RSE. (Carroll y Shabana, 2010; Eweje, 2011; Rahim et al., 2017). Según Jamali (2010); Ali y Ahmed (2019); Mousa & Alshammari (2021), y Turker & Altuntas (2014), "defender las prácticas éticas puede crear un sentido de responsabilidad hacia las partes interesadas, lo que lleva a un aumento en las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa. Esto puede incluir la reducción de la huella de carbono o la promoción de la justicia social. Es importante tener en cuenta la influencia de la ética empresarial y la RSE en el rendimiento empresarial, ya que las empresas que defienden las prácticas éticas tienen más probabilidades de participar en iniciativas de RSE". Esto conduce a un mejor desempeño y contribuye a los objetivos de desarrollo sostenible (Mousa & Alshammari, 2021; Turker y Altuntas, 2014).

Maignan y Ralston (2012) sugieren que "la educación ética puede establecer una cultura de comportamientos éticos en las organizaciones, lo que resulta en prácticas comerciales responsables y sostenibles. Esta educación puede implicar la comprensión del impacto social y ambiental de las operaciones comerciales y las obligaciones de las empresas hacia las partes interesadas que no sean accionistas". La incorporación de la educación ética en los planes de estudio de negocios vincula efectivamente la educación ética empresarial con la RSE. Según Hartman et al. (2013), la integración de la educación ética en los cursos de negocios puede fomentar una cultura empresarial más ética y preparar a los futuros líderes para operar de manera responsable. Los programas de capacitación en ética de los empleados también pueden ayudar a vincular la educación en ética empresarial con la RSE. Salzmann et al. (2015) afir-

man que "la capacitación en ética puede promover comportamientos responsables entre los empleados al aumentar la conciencia de los problemas éticos y proporcionar herramientas para la toma de decisiones morales. Esto puede conducir a una cultura de comportamiento responsable y prácticas comerciales más sostenibles". Una forma de conectar la educación en ética empresarial con la responsabilidad social corporativa (RSE) es investigando la relación entre los dos. Krambia-Kapardis y Zopiatis (2020) creen que dicha investigación puede profundizar nuestra comprensión de cómo las empresas operan de manera sostenible y responsable. Además, pueden informar el desarrollo de programas de educación en ética empresarial, que pueden promover prácticas responsables entre las organizaciones.



4.3. El papel de la educación ética empresarial en la promoción de la RSE

Según Carroll & Buchholtz (2014), "una barrera importante para la RSE es la falta de comprensión y conocimiento sobre el concepto. Para superar este obstáculo, educar a los empleados sobre la ética empresarial puede ayudar a aumentar la conciencia y la comprensión de la RSE. Esto los equipará con los conocimientos y habilidades necesarios para implementar y gestionar iniciativas de RSE de manera efectiva". La responsabilidad social corporativa (RSC) es vital para las empresas, y la educación sobre ética empresarial juega un papel crucial en su promoción. Los expertos enfatizan la integración de valores y principios éticos en los planes de estudio de las escuelas de negocios para preparar a los futuros líderes para prácticas comerciales responsables y éticas (Dobson & Ramlogan, 2016; Ogunyemi y Bruning, 2017). La educación en ética empresarial promueve comportamientos éticos y anima a las empresas a actuar de forma responsable con la sociedad y el medio ambiente (Sims, 2014) porque, según Abiola y Afolabi (2021), "enseñar ética empresarial en las escuelas puede ayudar a los estudiantes a convertirse en líderes empresariales responsables y aumentar su compromiso con la responsabilidad social. Las empresas también pueden beneficiarse de esta educación al comprender mejor la RSE y estar más motivadas para participar en actividades socialmente responsables". Sims (2014) señaló que la capacitación de los empleados en ética empresarial puede fomentar el comportamiento ético y aumentar la participación en iniciativas de responsabilidad

social corporativa. Esto promueve una cultura de comportamiento ético y responsabilidad social dentro de las organizaciones y puede desarrollar las competencias éticas de los líderes empresariales y los empleados.

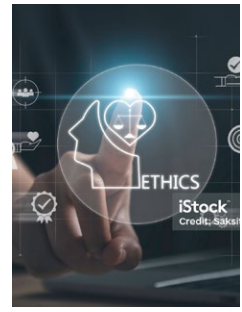
Reimsbach-Kounatze (2014) afirma que "los gerentes necesitan comprender la ética empresarial para mejorar su toma de decisiones y abordar los problemas sociales y ambientales a través de iniciativas de RSE. Aprender sobre ética empresarial puede ayudar a las organizaciones a promover sus programas de RSE y abordar cuestiones éticas relacionadas". Según Ogunyemi & Bruning (2017), las empresas requieren el conocimiento y las habilidades para identificar y responder eficazmente a los problemas éticos para participar en iniciativas de RSE. La educación en ética empresarial equipa a las empresas con las herramientas y marcos para gestionar las cuestiones éticas en el contexto de la RSE. Además, la educación en ética empresarial también puede contribuir al desarrollo de una cultura de comportamientos éticos y RSE dentro de las organizaciones. Según Johnson y O'Leary-Kelly (2015), "la educación puede afectar las actitudes y comportamientos de las personas, creando una cultura de comportamiento ético en las organizaciones. Esto puede alentar a las empresas a participar en proyectos de responsabilidad social corporativa (RSE) y apoyar los objetivos de desarrollo sostenible". La educación en ética empresarial garantiza que las iniciativas de RSE se alineen con los principios y valores éticos. Ayuda a promover la responsabilidad social al equipar a las personas con los conocimientos y herramientas necesarios. La educación en ética empresarial también desempeña un papel fundamental en la mejora de la sensibilidad moral y la conciencia entre los líderes empresariales, la identificación y gestión de cuestiones éticas relacionadas con la RSE y el fomento de una cultura de comportamiento ético y RSE dentro de las empresas. (Carroll y Buchholtz, 2014; Dobson y Ramlogan, 2016; Ogunyemi y Bruning, 2017; Reimsbach-Kounatze, 2014; Sims, 2014; Johnson y O'Leary-Kelly, 2015; Kujala y Laine, 2019; Abiola y Afolabi, 2021).



5. RANKINGS INTERNACIONALES DE TRANSPARENCIA, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La transparencia, la ética y la responsabilidad social corporativa (RSE) son esenciales para desarrollar y mantener economías y so-

ciedades en todo el mundo. Las organizaciones e instituciones internacionales evalúan el desempeño de los países en estas áreas a través de diversas clasificaciones y evaluaciones. Este estudio evalúa el desempeño de Nigeria en las clasificaciones internacionales de transparencia, ética y RSE, incluidas las fortalezas, debilidades y tendencias del país. La transparencia se refiere a la accesibilidad y apertura de la información compartida por gobiernos, organizaciones y otras partes interesadas. Es fundamental para promover la rendición de cuentas, la integridad y la confianza en la gobernanza y las prácticas comerciales. Las clasificaciones globales evalúan los niveles de transparencia en diferentes países. El gobierno responsable y las prácticas comerciales requieren la adhesión a principios y valores morales, conocidos como ética. (Treviño y Nelson, 2011). Medir la ética es un desafío debido a las evaluaciones subjetivas. Las empresas nigerianas tienen una representación limitada en las clasificaciones de desempeño ético, lo que indica un desempeño ético general más débil. Las posibles razones incluyen prácticas débiles de gobierno corporativo, marcos regulatorios inadecuados y conocimiento e implementación limitados de estándares éticos (Instituto Ethisphere, 2022). El desempeño de Nigeria en materia de transparencia, ética y RSE a nivel internacional es insatisfactorio. El país ocupa el puesto 149 de 180 países en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional y el 115 de 128 en el Índice de Estado de Derecho del Proyecto de Justicia Mundial (World et al., 2021). Según el informe 2020 del Banco Mundial de Doing Business, la clasificación del país es baja en el puesto 131 de 190 países. Esto pone de relieve la necesidad de asistencia para promover la RSE y mejorar el entorno empresarial (Banco Mundial, 2020). Nigeria tiene una clasificación baja debido a las complicadas regulaciones y estructuras de gobierno. Sin embargo, existen iniciativas para promover la transparencia, la ética y la responsabilidad social corporativa. La Bolsa de Valores de Nigeria ha lanzado un marco de sostenibilidad para informar el desempeño ESG de las empresas que cotizan en bolsa (Bolsa de Valores de Nigeria, 2019). Para promover la transparencia y la conducta ética, el gobierno nigeriano ha tomado medidas proactivas, como la implementación de NEITI y el Código de Gobierno Corporativo para Empresas Públicas en Nigeria (Adegbite & Nakpodia, 2020).



Lozano et al. (2018) enfatizan la importancia de las prácticas comerciales sostenibles para garantizar operaciones responsables y responsables de las empresas. La integración de la ética en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para prácticas empresa-



riales sostenibles es esencial. Esto incluye considerar los impactos ambientales y sociales de las actividades comerciales, como la contaminación, el cambio climático y el agotamiento de los recursos. Los marcos de informes de sostenibilidad como la Global Reporting Initiative (GRI) conectan la transparencia y la RSE al proporcionar pautas para informar sobre el impacto social y ambiental. Según el informe 2020 de KPMG, ha habido un aumento significativo en las empresas que adoptan el marco GRI, lo que indica un fuerte compromiso con la transparencia y la responsabilidad social corporativa (RSC). Un método eficaz para promover la RSE es a través de la transparencia de la cadena de suministro, que implica comprender y abordar el impacto social y ambiental de la cadena de suministro de una empresa, incluidos problemas como el trabajo forzoso, el trabajo infantil y el daño ambiental. Las empresas pueden establecer su compromiso con el abastecimiento responsable y generar confianza en las partes interesadas al ser transparentes sobre sus prácticas de cadena de suministro. Patagonia, una empresa de ropa, ha sido elogiada por su enfoque transparente para la gestión de la cadena de suministro (Tate, 2021). La ética es fundamental para la RSE porque proporciona un marco para la toma de decisiones responsables. Como señalaron Garriga y Melé (2013), los comportamientos éticos son fundamentales para el concepto de RSE, ya que implica la responsabilidad de una empresa con las partes interesadas más allá de sus accionistas, incluidos los empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. La ética guía a las empresas a actuar en el mejor interés de estas partes interesadas, teniendo en cuenta su bienestar, derechos e intereses. La ética puede vincularse a la RSE mediante el desarrollo de códigos de conducta y directrices éticas. Estos documentos proporcionan un marco para los comportamientos éticos, delineando los valores y principios de la empresa y estableciendo estándares de comportamiento. Según Husted & de Jesus Salazar (2017), "los códigos de conducta son cada vez más importantes para que las empresas demuestren su compromiso con la ética y la RSE. Estos códigos ayudan a comunicar valores éticos a empleados, clientes y proveedores. Las prácticas de liderazgo ético también son importantes para vincular la ética con la RSE". Treviño y Weaver (2018) afirman que el liderazgo ético es crucial para promover un comportamiento responsable. El liderazgo ético es una parte integral de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Los líderes éticos exhiben un comportamiento moral y asumen la responsabilidad de sus acciones, dando un ejemplo para los demás.

Tabla 1. **Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de Transparencia Internacional**

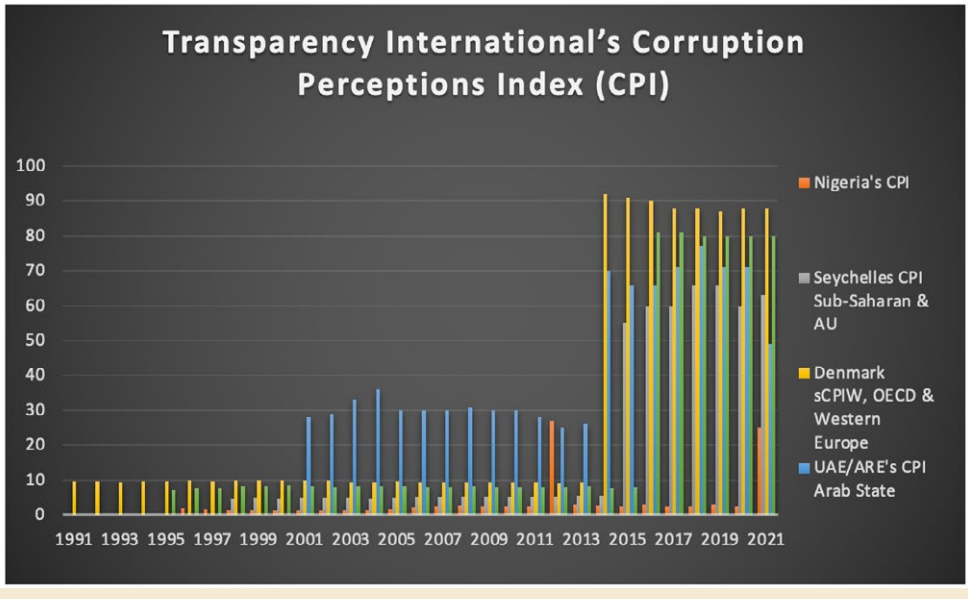
S/N	AÑO	NIGERIA IPC	SEYCHELLES IPC SUBSAHARIANO Y UA	DINAMARCA IPC UE, OCDE Y EUROPA OCCIDENTAL	EMIRATOS ÁRABES UNIDOS/ARE IPC ESTADO ÁRABE	ALEMANIA IPC G20
1	1991	N/A	N/A	9.53	N/A	N/A
2	1992	N/A	N/A	9.61	N/A	N/A
3	1993	N/A	N/A	9.52	N/A	N/A
4	1994	N/A	N/A	9.53	N/A	N/A
5	1995	N/A	N/A	9.6	N/A	7.20
6	1996	1.8	N/A	9.8	N/A	7.60
7	1997	1.6	N/A	9.7	N/A	7.80
8	1998	1.5	4.6	9.88	N/A	8.10
9	1999	1.5	4.8	9.9	N/A	8.30
10	2000	1.2	4.6	9.92	N/A	8.50
11	2001	1.2	4.8	9.96	28	8.10
12	2002	1.3	4.7	9.85	29	8.00
13	2003	1.4	4.8	9.5	33	8.20
14	2004	1.4	4.6	9.5	36	8.30
15	2005	1.6	4.8	9.7	30	8.20
16	2006	2.2	5.0	9.5	30	8.00
17	2007	2.3	5.1	9.3	30	8.0
18	2008	2.7	5.3	9.3	31	8.3
19	2009	2.4	5.3	9.3	30	8.0
20	2010	2.4	5.0	9.3	30	8.0
21	2011	2.4	5.0	9.4	28	8.0
22	2012	2.7	5.2	9.1	25	8.0
23	2013	2.9	5.5	9.3	26	8.1
24	2014	2.7	5.6	92	70	7.8
25	2015	2.4	55	91	66	8.0
26	2016	2.8	60	90	66	81
27	2017	2.5	60	88	71	81
28	2018	2.5	66	88	77	80
29	2019	2.8	66	87	71	80
30	2020	2.4	60	88	71	80
31	2021	25	63	88	49	80

Fuentes: Transparencia Internacional, 2021. [1,2]

5.1. Análisis de los rankings y sus implicaciones

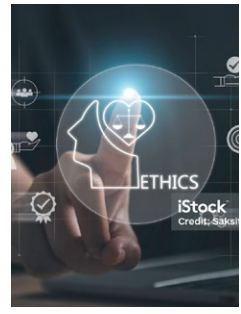
Según Kolk & Pinkse (2010), la transparencia es crucial para generar confianza entre las empresas y las partes interesadas. Las empresas abiertas sobre su impacto social y ambiental tienen más probabilidades de obtener el apoyo y la lealtad de las partes interesadas. Esto puede conducir a mejores relaciones con proveedores y clientes y una reputación positiva. Transparencia Internacional es una organización global que puede ayudar a las empresas a mejorar sus estándares éticos y prácticas de RSE combatiendo la corrupción y promoviendo la transparencia tanto en el sector público como en el privado. Publican anualmente un Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) que evalúa los niveles percibidos de corrupción en el sector público de los países. El índice varía de 0 a 100, donde un puntaje de 0 significa que un país es altamente corrupto, y un puntaje de 100 significa inmaculado. El puntaje del IPC de Nigeria ha fluctuado a lo largo de los años, con el puntaje más alto de 0.79 en 1996. Sin embargo, la puntuación disminuyó significativamente en la próxima década, alcanzando un mínimo de 1,3 en 2003.

Figura 1. **Gráfico del Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional.**



Fuente: Autor 2023

El puntaje de corrupción de Nigeria debe ser más consistente, oscilando entre 1.9 y 28. Sin embargo, el último informe clasifica al país en el puesto 149 de 180 naciones, con una puntuación de 25 sobre 100, lo que indica una alta percepción de corrupción. Esta clasificación destaca la necesidad urgente de abordar la corrupción en Nigeria, a pesar de las medidas adoptadas para promover la transparencia. Los puntajes del IPC proporcionan una herramienta efectiva para monitorear el progreso e identificar áreas que requieren más acción para combatir la corrupción. Es esencial priorizar la transparencia en la responsabilidad social corporativa para permitir que las partes interesadas tomen decisiones informadas y responsabilicen a las empresas por sus acciones. Transparencia Internacional recomienda implementar medidas anticorrupción, mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, fomentar la integridad, involucrar a las partes interesadas, promover el diálogo, adoptar las mejores prácticas internacionales, colaborar con la sociedad civil y el gobierno, y evaluar y mejorar regularmente el desempeño ético.



5.2. Resumen de los resultados

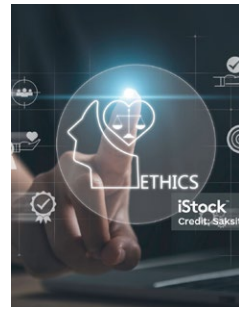
El estudio destaca la importancia de las universidades nigerianas en la promoción de la responsabilidad social corporativa (RSE) y la lucha contra la corrupción. Al incorporar la educación en ética empresarial en su plan de estudios, las universidades pueden inculcar prácticas comerciales responsables y éticas en futuros líderes y profesionales. Los resultados enfatizan la necesidad de un enfoque integral de la RSE que vaya más allá del mero cumplimiento de las regulaciones e implique un compromiso genuino con el comportamiento ético, la transparencia y la responsabilidad. La educación temprana en ética es esencial para nutrir a los líderes empresariales socialmente responsables. En Nigeria, donde la corrupción es un problema importante, las universidades pueden proporcionar una base para la ética empresarial. La investigación indica que la ética empresarial, la RSE y la corrupción están estrechamente interconectadas, y un marco sólido de RSE puede ayudar a prevenir la corrupción fomentando prácticas comerciales responsables, promoviendo la integridad y mejorando la transparencia y la rendición de cuentas. Las universidades nigerianas necesitan ayuda para promover la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa debido a los recursos limitados, las necesidades de desarrollo docente y las barreras culturales e institucionales. Los resultados de la investigación son los siguientes:



1) ***La ética empresarial y las prácticas de RSE en las instituciones educativas nigerianas varían, sin un estándar uniforme. Sin embargo, muchas instituciones han reconocido la importancia de estos conceptos y se esfuerzan por aplicarlos en sus operaciones. Las prácticas comunes incluyen:***
   a) *Gobierno ético:* Se espera que los empleados, estudiantes y otras partes actúen con honestidad, apertura y responsabilidad, guiados por códigos de conducta y principios éticos.
   b) *Iniciativas de responsabilidad social:* las escuelas nigerianas ayudan a la sociedad con becas, infraestructura, campañas de salud y apoyo de caridad.
   c) *Sostenibilidad y prácticas ambientales:* Las instituciones están adoptando prácticas sostenibles como la conservación de energía, la gestión de residuos y la promoción de un comportamiento ecológico en el campus. También incluyen la sostenibilidad en su plan de estudios ofreciendo estudios y cursos ambientales.
   d) *Participación de las partes interesadas:* Los estudiantes, los padres, el personal y las comunidades se reúnen en las instituciones educativas para comunicarse y colaborar de manera efectiva para abordar sus diversas necesidades y preocupaciones.
2. ***Las instituciones educativas nigerianas necesitan asistencia para incorporar la ética empresarial y las prácticas de RSE. Algunos de los obstáculos que enfrentan incluyen:***
   a) *Recursos limitados:* Las finanzas limitadas a menudo impiden que las organizaciones inviertan en proyectos de RSE y prácticas sostenibles. Más recursos pueden ayudar a desarrollar programas de ética y proporcionar capacitación al personal y a los estudiantes.
   b) *Falta de conciencia y compromiso:* Centrarse en la ética empresarial y la RSE puede ser un desafío en medio de prioridades en competencia, pero el compromiso y la conciencia en la parte superior pueden conducir a un cambio significativo.
   c) *Marcos regulatorios y legales:* Contar con regulaciones y directrices claras para la ética empresarial y la responsabilidad social es esencial para crear un campo de juego justo para todas las empresas.
   d) *Normas culturales y sociales:* Equilibrar las tradiciones culturales y las prácticas comerciales éticas puede ser un

desafío, ya que algunas normas pueden entrar en conflicto con los principios de la ética empresarial. Esto puede crear renuencia a adoptar los cambios necesarios. Promover la ética siendo sensible a las diferencias culturales es complejo.

3) ***La implementación de la ética empresarial y la RSE en el sector educativo nigeriano está significativamente influenciada por factores culturales y contextuales. Estos factores incluyen:***
   a) *Los conceptos de colectivismo y orientación comunitaria:* la cultura nigeriana enfatiza el bienestar colectivo y los valores comunitarios. Esto puede influir positivamente en la adopción de prácticas de RSE que beneficien a las comunidades locales y promuevan la cohesión social.
   b) *El concepto de distancia de poder y estructuras jerárquicas:* la cultura de distancia de poder de Nigeria obstaculiza la transparencia y el diálogo abierto en las instituciones educativas.
   c) *Hacer frente a la corrupción y las prácticas poco éticas:* Nigeria se ha enfrentado a desafíos relacionados con la corrupción y las prácticas poco éticas en diversos sectores, incluida la educación. Abordar estos problemas culturales es crucial para fomentar una cultura ética en las instituciones educativas.
   d) *Papel de la religión:* Nigeria tiene una población religiosa diversa, con el Islam y el cristianismo impactando significativamente la conducta ética y las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSE).
4) ***Hay varias maneras de mejorar la ética empresarial y las prácticas de RSE en las instituciones educativas nigerianas, tales como:***
   a) *Colaboración y asociaciones:* Al colaborar con la industria, las ONG y las agencias gubernamentales, las instituciones pueden aprovechar los recursos, la experiencia y las redes para implementar iniciativas de RSE impactantes. Estas asociaciones también pueden facilitar el intercambio de conocimientos y el intercambio de mejores prácticas.
   b) *Integrar la ética y la RSE en el plan de estudios:* La enseñanza de la ética empresarial y la RSE en las escuelas puede ayudar a desarrollar la conciencia ética y las prácticas responsables entre los estudiantes. Los cursos enfocados en estos temas pueden preparar a los futuros profesionales



para tomar decisiones éticas.

c) *Capacitación del personal y desarrollo profesional:* La capacitación en ética empresarial y responsabilidad social impulsa la toma de decisiones éticas, la participación de las partes interesadas y las prácticas sostenibles.

d) *Establecer un comité u oficina de ética:* Un comité de ética en las instituciones educativas promueve la rendición de cuentas y las prácticas éticas y guía la toma de decisiones.

e) *Liderazgo ético:* El liderazgo ético promueve una cultura de responsabilidad. Los líderes deben mostrar integridad, transparencia y responsabilidad.

5) Las instituciones educativas nigerianas pueden integrar la ética empresarial y la RSE en sus oportunidades, estrategias y operaciones a través de los siguientes enfoques:



a) *Desarrollar una estrategia integral de RSE:* Crear una estrategia de RSE alineada con la misión, los valores y las expectativas de las partes interesadas, priorizando los objetivos y proporcionando una hoja de ruta clara.

b) *Realizar evaluaciones de riesgos éticos:* Las organizaciones pueden tomar medidas para identificar y evaluar posibles riesgos éticos, incluida la mala conducta académica, las irregularidades financieras y los conflictos de intereses. Luego pueden implementar medidas para reducir o eliminar estos riesgos.

c) *Promover comportamientos y valores éticos:* las instituciones educativas deben priorizar inculcar valores como la honestidad, la integridad, la equidad y el respeto. Esto se puede lograr a través de campañas de sensibilización, capacitación ética e integración de principios éticos en las evaluaciones.

d) *Involucrar a las partes interesadas:* Las instituciones deben involucrar a las partes interesadas a través de la comunicación, la retroalimentación y las consultas para identificar cuestiones éticas, reunir diversas perspectivas y generar confianza.

e) *Presentación de informes y transparencia:* las instituciones educativas deben informar regularmente sobre sus iniciativas de RSE y su desempeño ético a través de informes anuales, divulgaciones de prácticas sostenibles y canales para informar inquietudes.

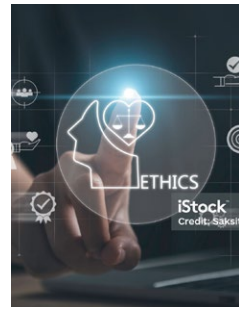
f) *Integración de la sostenibilidad en las operaciones:* Las instituciones pueden promover la sostenibilidad mediante

la implementación de infraestructura ecológica, gestión de residuos y adquisiciones responsables. También deben integrar la sostenibilidad en su plan de estudios, investigación y políticas.

g) *Colaborar con la industria y el gobierno:* La colaboración con empresas, agencias gubernamentales y asociaciones industriales fortalece las iniciativas de RSE al compartir recursos, intercambiar conocimientos y abordar colectivamente los desafíos sociales.

Al adoptar estas estrategias, las instituciones educativas nigerianas pueden promover la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad. Esto ayudará en el progreso de la sociedad.

5.3. Implicaciones para la práctica y la política empresarial



Nigeria está buscando introducir cursos de ética empresarial en instituciones de educación superior para desarrollar líderes empresariales éticos y promover el crecimiento económico sostenible. A pesar de enfrentar desafíos como la necesidad de un plan de estudios estandarizado, factores culturales y contextuales, corrupción y limitaciones de recursos, el país está decidido a combatir la corrupción y promover prácticas comerciales responsables y sostenibles. La incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) y la educación ética en las prácticas empresariales y los planes de estudio universitarios puede ayudar a alcanzar estos objetivos. La integración de la transparencia y la ética es fundamental para la RSE y se puede lograr a través de marcos de informes de sostenibilidad, directrices éticas y prácticas de liderazgo, y prácticas comerciales sostenibles. Nigeria se compromete a desarrollar líderes empresariales éticos y promover el crecimiento económico sostenible mediante la integración de la RSE y la educación en ética empresarial. Pasar de la educación en ética empresarial a la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) en la educación universitaria de Nigeria puede tener implicaciones significativas para la práctica y la política empresarial, particularmente en la lucha contra la corrupción. Exploremos algunas de estas implicaciones a través de un análisis teórico:

1. *Enfoque holístico:* La RSE va más allá del comportamiento ético dentro de una empresa. Abarca responsabilidades hacia la sociedad, incluidas las consideraciones económicas, sociales y ambientales. La integración de la RSE en el plan de estudios universitario ayuda a los estudiantes a desarrollar una com-

prensión más completa de sus responsabilidades como futuros líderes empresariales.

2. *Medidas anticorrupción:* La incorporación de la RSE en la educación puede combatir la corrupción en Nigeria enseñando a los estudiantes sobre transparencia, responsabilidad y ética en el lugar de trabajo.
3. *Participación de las partes interesadas:* La RSE enfatiza la interacción con las partes interesadas para prevenir la corrupción. Las universidades pueden enseñar a los estudiantes a establecer conexiones positivas con las partes interesadas para una conducta empresarial ética.
4. *Prácticas comerciales sostenibles:* Las prácticas de RSE empresarial priorizan el respeto al medio ambiente, las iniciativas sociales y la responsabilidad económica, promoviendo el desarrollo sostenible. La incorporación de la RSE en la educación ayuda a los estudiantes a apreciar las prácticas comerciales sostenibles y evitar acciones corruptas que dañan el medio ambiente o explotan a las comunidades.
5. *Liderazgo ético:* El liderazgo ético promueve la rendición de cuentas y reduce la corrupción organizacional. Los futuros líderes deben recibir educación priorizando la integridad, la equidad y la toma de decisiones éticas.
6. *Promoción de políticas:* La enseñanza de la RSE en las universidades puede promover prácticas comerciales éticas, la creación de políticas para combatir la corrupción y la rendición de cuentas.



Las universidades nigerianas deben centrarse en la sostenibilidad y la RSE para promover prácticas empresariales responsables y combatir la corrupción. La incorporación de la educación ética en la capacitación de los empleados y los planes de estudio de negocios puede fomentar el comportamiento ético y la participación de las partes interesadas.

5.4. Conclusión y recomendaciones para futuras investigaciones

En conclusión, este análisis teórico subraya la importancia de la educación universitaria de Nigeria en la transformación del panorama empresarial mediante la inculcación de una base ética sólida y la promoción de la RSE. Al abordar los desafíos de frente y fomentar la colaboración entre las partes interesadas relevantes, las universidades nigerianas pueden contribuir significativamente a los esfuerzos de la nación para combatir la corrupción y crear un en-

torno empresarial sostenible y ético. En última instancia, esto allanará el camino para un futuro más próspero y socialmente responsable de Nigeria. La Responsabilidad Social Corporativa es cuando las empresas van más allá de sus deberes legales y económicos para mejorar la sociedad (Carroll, 1999). Implica considerar factores sociales, ambientales y éticos en las operaciones de una empresa (Comisión Europea, 2014).

Varias clasificaciones globales, como el Dow Jones Sustainability Index, el FTSE4Good Index y Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations, evalúan el desempeño de la responsabilidad social corporativa (RSC) de las empresas. Desafortunadamente, Nigeria ha tenido una actuación relativamente modesta en estos rankings durante la última década. Si bien algunas empresas nigerianas han sido reconocidas por abordar cuestiones sociales y ambientales, la presencia de Nigeria en estos rankings podría mejorarse. Esto sugiere que la adopción de prácticas de RSE puede obstaculizar el sector empresarial del país debido a una conciencia inadecuada, recursos limitados y prioridades competitivas. El desempeño de Nigeria en las clasificaciones internacionales de transparencia, ética y RSE ha sido mixto entre 2010 y 2022. Nigeria enfrenta varios desafíos en sus intentos de avanzar, incluida la corrupción, el gobierno corporativo deficiente, las estructuras regulatorias inadecuadas y el conocimiento y la ejecución insuficientes de los códigos éticos. Debe fortalecer las medidas anticorrupción, mejorar el gobierno corporativo y promover estándares éticos en los sectores público y privado para mejorar la situación. Es esencial promover prácticas comerciales sostenibles y responsables entre las empresas nigerianas mediante la adopción de prácticas de RSE. Esto se puede lograr implementando políticas, brindando oportunidades de capacitación y desarrollo, y comprometiéndose con partes interesadas como gobiernos, empresas, organizaciones de la sociedad civil y socios internacionales.



En Nigeria, abordar los desafíos de transparencia, ética y RSE requiere la colaboración entre el gobierno, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil. Esto puede lograrse mediante la elaboración y aplicación de estrategias nacionales amplias y la supervisión periódica de los progresos. También es importante establecer mecanismos para el compromiso y la participación de las partes interesadas. Nigeria puede aprender de las mejores prácticas de otros países que han mejorado con éxito sus clasificaciones en estas áreas y adaptarlas al contexto local. Aunque las clasificaciones globales tienen limitaciones, proporcionan información valio-

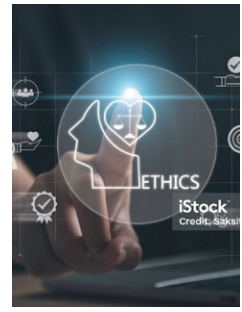
sa y puntos de referencia para la autoevaluación, el aprendizaje, la promoción de la transparencia, la defensa de la ética y la mejora de la RSE. Nigeria puede utilizar estas clasificaciones como una herramienta para rastrear el progreso a lo largo del tiempo e identificar áreas de mejora. Aunque el análisis teórico ofrece información valiosa sobre el cambio de la educación en ética empresarial a la RSE en las universidades nigerianas, todavía hay oportunidades para una mayor investigación para mejorar nuestra comprensión de este tema. Aquí hay algunas recomendaciones para futuras investigaciones:

1. *Estudios empíricos:* Para combatir la corrupción en Nigeria, debemos estudiar cómo la enseñanza de la Responsabilidad Social Corporativa en las universidades afecta la toma de decisiones éticas y las prácticas anticorrupción de los estudiantes. Esto se puede hacer a través de encuestas, entrevistas y estudios de casos.
2. *Estudios longitudinales:* Los estudios longitudinales que rastrean las trayectorias profesionales de los graduados educados en RSE pueden proporcionar información valiosa sobre el impacto a largo plazo de las prácticas comerciales éticas y la prevención de la corrupción.
3. *Análisis comparativo:* Podemos comparar la educación centrada en la RSE con la educación convencional en ética empresarial en países como Nigeria para evaluar las mejores estrategias para integrar la RSE en los planes de estudio universitarios.
4. *Factores institucionales:* Este estudio analiza cómo la educación en RSE puede integrarse en el sistema universitario de Nigeria y su potencial para combatir la corrupción mediante el examen de factores como el liderazgo universitario, el desarrollo curricular, la participación de la facultad y la asignación de recursos.
5. *Colaboración de la industria:* Examine cómo las industrias que colaboran pueden promover la educación sobre RSE y prevenir la corrupción. Investigue la asociación entre universidades y empresas para crear programas centrados en el liderazgo ético y evalúe su efectividad en la reducción de la corrupción.
6. *Análisis de políticas:* Analizar las políticas y regulaciones sobre RSE y corrupción en Nigeria y cómo afectan la educación universitaria en RSE. Identificar deficiencias y oportunidades de mejora. Proporcionar recomendaciones de políticas basadas en datos para mejorar la eficacia de la educación en RSE en la lucha contra la corrupción.



7. *Contexto cultural:* Adaptar la educación en RSE al contexto cultural de Nigeria puede ayudar a combatir la corrupción de manera efectiva. La investigación puede proporcionar información para mejorar su impacto.

Estudiar cómo las universidades nigerianas pasan de enseñar ética empresarial a promover la responsabilidad social corporativa puede ayudar a combatir la corrupción. Esta investigación puede dar lugar a políticas y programas educativos que fomenten prácticas comerciales éticas, lo que ayudará a desarrollar y mantener el panorama empresarial de Nigeria.



REFERENCIAS

AAbiola, A. T., & Afolabi, A. O. (2021). The role of business ethics education in promoting corporate social responsibility. In Corporate Social Responsibility: Perspectives and Implementation Strategies for Sustainable Future (pp. 48-59). IGI Global.

Akanbi, P. A., & Adegbite, E. (2019). Ethics education and corporate social responsibility in Nigerian universities: A review and research agenda. Journal of Business Ethics, 157(2), 375-395.

Adelakun, O. (2011). The Role of African Traditional Religion, Culture and World-View in the Context of Post-Colonial Nigeria. In B. Hinkelammert, J. Riegel, & J. K. Olupona (Eds.), Religious Diversity in African Christian Thought (pp. 45-60). Lit Verlag.

Adeniji, A. A. (2016). Combating corruption in Nigerian universities through effective internal control systems. International Journal of Accounting Research, 4(1), 30-39.

Adegbite, E., & Nakpodia, F. (2020). Code of corporate governance for public companies in Nigeria: An exploration of the link between corporate governance and corporate social responsibility. Journal of Business Research, 113, 14-28.

Adeyemi, T. O., & Adejumo, T. A. (2017). Business Ethics Education in Nigerian Universities: A Survey of Undergraduate Business Students. Covenant Journal of Business and Social Sciences, 8(1), 48-65.

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organisations. Academy of Management Review, 32(3), 836–863.

Ahiauzu, A., & Nzewi, H. N. (2017). Combating academic corruption in Nigerian universities: The role of corporate social responsibility. International Journal of Business and Management, 12(9), 153-160.

Ali, M., & Ahmed, N. (2019). The relationship between business ethics and corporate social responsibility: A systematic review. Journal of Business Ethics, 156(2), 433–449.

Amaeshi, K. M., & Adi, B. C. (2013). Corporate social responsibility in Nigeria: Western mimicry or indigenous practices? Journal of Corporate Citizenship, 2013(50), 83-99.

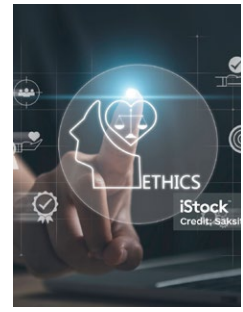
Adeyeye, A. O., & Ogungbamila, B. A. (2020). The influence of university education on corporate social responsibility attitudes: A study of undergraduate students in Nigeria. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(6), 2787-2798.

Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2010). Corporate social responsibility. Journal of Consumer Psychology, 20(2), 197-212.

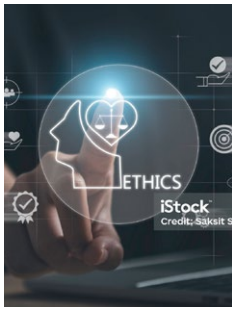


Boatright, J. R. (2015). Ethics and the conduct of business. Pearson Education.
Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2016). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. Journal of Business Research, 69(2), 459-467.
Cai, Y., Wang, Y., & Han, Y. (2021). The moral courage of business school students: The role of business ethics education. Journal of Business Ethics, 169(3), 461-475.
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.
Carroll, A. B. (2010). CSR evolution: A four-stage conceptual framework. Business and Society, 49(1), 99-126.
Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management. Cengage Learning.
Crane, A., & Matten, D. (2016). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalisation. Oxford University Press.
De George, R. T. (2010). Business ethics. Prentice Hall. Elkington, J. (2018). Caniballs with forks: The triple bottom line of 21st-century business. Routledge.
Donaldson, T. (2015). Ethics education for business leaders: A commentary on challenges and opportunities. Journal of Business Ethics, 127(1), 33–44.
Dobson, J., & Ramlogan, R. (2016). Business schools and the social contract: Beyond training grounds for neoclassical economics. Journal of Business Ethics, 134(3), 449–465.
Enderle, G., Gao, J., & Stahl, G. K. (2016). Business education and ethics: Concepts, methodology and thematic perspectives. Springer.
Eweje, G. (2011). The role of business ethics in corporate social responsibility: A study of international oil companies in Nigeria. Journal of Business Ethics, 101(2), 293–306.
Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz-Navarro, J. (2014). Effect of stakeholders' pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework. Journal of Business Ethics, 122(1), 53-63.
Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press.
Garriga, E., & Melé, D. (2013). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. In D. Crowther & D. Seifi (Eds.), Handbook of research on corporate governance and corporate social responsibility (pp. 85-106). Edward Elgar Publishing.
Hartman, L. P., DesJardins, J. R., & MacDonald, C. (2013). Business ethics: Decision making for personal integrity & social responsibility. McGraw-Hill.
Huang, L. (2019). An empirical study of business ethics education and ethical decision-making. Journal of Business Ethics, 158(3), 731–750.
Husted, B. W., & de Jesus Salazar, J. (2017). Taking Friedman seriously: Maximising profits and social performance. Journal of Business Ethics, 144(4), 757-769.
ICAN (Institute of Chartered Accountants of Nigeria). (2019). ICAN Professional Examination
Idemudia, U., & Kuye, O. L. (2011). Corporate social responsibility and developing countries: Moving forward the critical CSR research agenda in Africa. Progress in Development Studies, 11(1), 1-18.
Iyoha, F. O., & Oriarewo, G. O. (2013). Corporate social responsibility in Nigerian universities. International Journal of Humanities and Social Science Invention, 2(1), 14–22.
Jamali, D. (2010). The CSR of MNC subsidiaries in developing countries: Global, local, substantive, or diluted? Journal of Business Ethics, 93(2), 181–200.
Johnson, D. D., & O'Leary-Kelly, A. M. (2015). The impact of ethical leadership, the internal audit function, and moral intensity on a financial reporting decision. Journal of Business Ethics, 132(2), 369–383.
Kaptein, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organisations on employee responses to observed wrongdoing. Journal of Business Ethics, 98(3), 513–530.
Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. Journal of Applied Psychology, 95(1), 1-31.
Kolk, A., & Pinkse, J. (2010). The integration of corporate sustainability into strategic management: A review of the literature. Journal of Cleaner Production, 18(15), 1505-1516.
KPMG. (2020). The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting. https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/10/the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2020.html

Krambia-Kapardis, M., & Zopiatis, A. (2020). Corporate social responsibility and business ethics: A systematic literature review—Journal of Cleaner Production, 258, 120785.
Kujala, J., & Laine, T. (2019). From business ethics to corporate social responsibility and beyond A systematic review of CSR research over the last ten years. Journal of Business Ethics, 155(2), 211-237.
Lagos Business School. (2021). MBA Curriculum. https://www.lbs.edu.ng/mba/
Lee, M. D., Heravi, S., & Schaltegger, S. (2015). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research, and practice. International Journal of Management Reviews, 17(1), 17-43.
Lin, C. P., Liang, Y. J., Lee, Y. H., & Chiu, C. K. (2021). Ethical leadership perceived ethical climate, and employees' ethical behaviours: A person-organization fit perspective. Journal of Business Research, 124, 1271-1280. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.035
Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F. J., & Waas, T. (2018). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: Results from a worldwide survey. Journal of Cleaner Production, 172, 3-18.
Lozano, R. (2019). Business schools' responsibilities to tackle the UN Global Compact's societal challenges. Journal of Business Ethics, 157(3), 553–568.
Lu, X., & Hung, Y. T. (2020). Business ethics education in China: A case study of a business ethics course in a Chinese university. Journal of Business Ethics, 161(1), 111-127.
Maignan, I., & Ralston, D. A. (2012). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. Journal of International Business Ethics, 5(1), 1-18.
Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behaviours. Journal of Consumer Affairs, 35(1), 45-72.
Mousa, A. R. A., & Alshammari, S. S. (2021). The relationship between ethical behaviours and corporate social responsibility. Journal of Business Ethics, 170(2), 299-311.
NBA (Nigerian Bar Association). (2018). Nigerian Bar Association Rules of Professional Conduct. https://nigerianbar.org.ng/wp-content/uploads/2018/06/2018-CPD-Rules-of-Professional-Conduct.pdf
National Universities Commission. (2012). Code of ethics for Nigerian universities. https://www.nuc.edu.ng/nucsite/File/Code%20of%20Ethics%20for%20Nigerian%20Universities.pdf.
Nigerian Stock Exchange. (2019). Sustainability disclosure and reporting framework. https://www.nse.com.ng/sustainability-disclosure-and-reporting-framework
Ogunyemi, K., & Bruning, E. R. (2017). Business ethics and corporate social responsibility education in the United States: A survey and implications. Journal of Business Ethics, 140(2), 273-284.
Ofoegbu, C. O., Otekunrin, A. O., & Akindele, A. O. (2021). The impact of corporate social responsibility education on students' perception of CSR practices in Nigerian universities. Journal of Marketing and Consumer Research, 67, 1-13.
Okpala, C. O., Nwankwere, I. A., & Chukwu, K. C. (2014). Corporate social responsibility, ethical business practices and corporate sustainability in Nigeria: Stakeholders' perceptions. Journal of Business Ethics, 124(4), 589-605.
Okpara, J. O., & Idowu, S. O. (2010). Corporate social responsibility: An overview. In J. O. Okpara & S. O. Idowu (Eds.), Corporate social responsibility: An international perspective (pp. 1-16). Springer.
Ola, O. P. (2012). Business Ethics in Nigeria: An Examination of Ethical Values in the Nigerian Business Environment. Journal of Business Systems, Governance and Ethics, 7(1), 54–65.
Olusanya, J. O. (2017). The effect of ethics and social responsibility course on students' ethical decision-making: An empirical study of a Nigerian university. Journal of Academic Ethics, 15(1), 55-73.
Oluwatoyin, O. A., & Iyiola, O. O. (2018). Combating corruption in Nigeria: The role of business ethics and corporate social responsibility. African Journal of Economic and Management Studies, 9(4), 466–480.
Olokundun, M. A., Ibidunni, A. S., & Moses, C. L. (2019). Business Ethics Education in Nigerian Universities: An Examination of Current Status and Future Directions. In C. Machado & J. Davim (Eds.), Corporate Social Responsibility and Strategic Management: Concepts and Cases (pp. 33-53). Springer.



Onyeka, E. I., Amaeshi, K. M., & Adegbite, E. (2017). Corporate sustainability and regulatory challenges: An examination of the influence of anti-corruption and environmental regulations in Nigeria. Business Strategy and the Environment, 26(6), 802-816.
Osagie, E. R. (2015). University education for sustainable development in Nigeria: A framework for action. Journal of Education and Practice, 6(9), 104-112.
Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
Preston, L. E., & Sapienza, H. J. (2014). Business ethics: The state of the art. Springer.
Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
Rahim, M. A., Al-Ansari, R. S., & Haque, A. (2017). Corporate social responsibility disclosure and its impact on firm reputation and performance: Evidence from Kuwait. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 24(4), 282-293.
Reimsbach-Kounatze, C. (2014). Business ethics education: A comparative study of students' views on the role of corporations in society. Journal of Business Ethics, 122(4), 645-666.
Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2015). The business case for corporate sustainability: Literature review and research options. European Management Journal, 33(1), 27-36.
Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2012). Doing Better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. California Management Review, 54(2), 98–117.



Schreckinger, M., & Adali, S. (2022). The effect of ethical leadership on employees' attitudes and behaviours: A meta-analysis and systematic review. Journal of Business Ethics, 181(1), 91-110.
Sims, R. R. (2014). Teaching business ethics for effective corporate social responsibility. Journal of Business Ethics Education, pp. 11, 11–32.
Tate, N. (2021, February 8). Patagonia's supply chain transparency: Good for business, workers, and the planet. GreenBiz. https://www.greenbiz.com/article/patagonias-supply-chain-transparency-good-business-workers-and-planet
Tertiary Education Trust Fund. (2020). Corporate social responsibility. https://www.tetfund.gov.ng/csr/
Transparency International. (2021). Corruption Perceptions Index 2020. https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl
Transparency International. (2020). Corruption Perception Index 2020: Nigeria. https://www.transparency.org/country/NGA
Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right. John Wiley & Sons.
Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2016). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right. John Wiley & Sons.
Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2018). Ethical leadership. Routledge.
Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. European Management Journal, 32(5), 837-849.
United Nations Global Compact (2010). Global Compact International Yearbook 2010: Business as a Motor for Change. https://www.unglobalcompact.org/library/1
Waples, E. P., Antes, A. L., Murphy, S. T., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2015). A meta-analytic investigation of business ethics instruction. Journal of Business Ethics, 126(1), 85–99.
Waddock, S., & McIntosh, M. (2015). Ethics education in business schools. Springer.
Wempe, J. F., Ottema, N. N., & Nauta, A. (2022). Ethical leadership and whistleblowing intentions: A moderated mediation model. Journal of Business Ethics, 183(1), 1-16. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04598-7
World Bank (2019). Nigeria Economic Update: Inclusion Matters - The State of Human Capital in Nigeria. https://www.worldbank.org/en/country/nigeria/publication/nigeria-economic-update-inclusion-matters-the-state-of-human-capital-in-nigeria
World Bank. (2020). Doing Business 2020: Comparing business regulation in 190 economies. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32436
World Justice Project. (2021). Rule of law index 2020. https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/rankings/2020

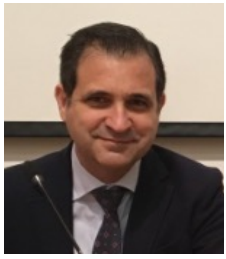
World Economic Forum. (2022). The Global Competitiveness Report 2021. https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2021.
Zhang, X., Li, Y., & Li, J. (2021). Ethical leadership and unethical employee behaviours: A moderated mediation model. Frontiers in Psychology, 12, 332. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.643754.

NOTAS

1. Nota: El Índice de Percepción de la Corrupción califica a los países en una escala de 0 a 100, donde 0 indica altos niveles de corrupción percibida y 100 indica niveles bajos. La metodología del IPC ha cambiado, lo que dificulta la comparación de puntajes de diferentes años. Los puntajes de Nigeria han sido generalmente bajos en la última década, lo que indica un alto nivel de corrupción percibida.
2. Nigeria ha obtenido consistentemente una puntuación baja en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional, ocupando el puesto 149 de 180 países en 2020 con una puntuación de 25 sobre 100. En contraste, Alemania obtuvo consistentemente un puntaje alto de 1991 a 2011, que oscila entre 7.20 y 8.0 sobre 10, y ha mantenido un puntaje de 8.1 en 2021.



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



José A. Folgado-Fernández[1]
Faculty of Business, Finance and Tourism, University of Extremadura, Cáceres (Spain)
jafolgado@unex.es



Jorge A. Marino-Romero
Faculty of Business, Finance and Tourism, University of Extremadura, Cáceres (Spain)
jorgemarino@unex.es



Juan F. Arenas-Escaso
Faculty of Business, Finance and Tourism, University of Extremadura, Cáceres (Spain)
jarenase@alumnos.unex.es

Economic Results and Corporate Social Responsibility in the Tourism Sector. A Study of the World Heritage City of Cáceres

Resultados Económicos en el Sector Turístico y Responsabilidad Social Corporativa. Un estudio en la Ciudad Patrimonio de la Humanidad de Cáceres

1. INTRODUCTION

Using Corporate Social Responsibility (CSR) to make a long-term commitment to the sustainable development of urban environments is becoming a great challenge for managers around the world (Camilleri, 2022). CSR is essential for both public administrations and companies, since they can improve their market position while benefiting society (Farrington et al., 2017; Rameshwar et al., 2020). CSR policies are becoming increasingly relevant in the tourism sector for the implications of environmental sustainability, such as selective waste collection, responsible maintenance of buildings or restrictions on polluting vehicles in the historic centres of cities (de Carvalho et al, 2019). Tourism destinations are also affected by the relocation of artisans from historic city centres which has become worse due to the lockdown rules of COVID-19 (Chua et al., 2020; Mao et al., 2021). Local companies selling unique products or typical foods from the location need the commitment of public administrations because they are key elements for boosting employment and economic and social activity with a circular economy (Wong et al., 2020). This

JEL CODES:
M13, M14, M21

Received: 20.03.2023 Accepted: 04.05.2023

DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.02



EXECUTIVE SUMMARY

This research links tourism with Corporate Social Responsibility (CSR) using two indicators, the environmental and the economic sustainability of the tourism sector. The objective is to understand the strategic basis of responsible behaviour in governmental tourism administrations and companies. To achieve this, an exhaustive review is made of environmental and economic sustainability in the literature about CSR in tourism. The theoretical foundations suggest that tourism is witnessing continuous attitudinal changes by consumers and companies. This research then uses a frequency-based descriptive analysis with a study of tourist perceptions of issues related to the environmental and economic sustainability of a heritage destination. A structured questionnaire was used for data collection to find the opinion of tourists during their visit to Cáceres (Spain), which is a World Heritage City. The conclusion of this research suggests that long-term sustainability, both environmental and economic, can be achieved if professionals and government officials in the sector combine and agree on joint coordinated strategies.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo vincula el turismo con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a través de dos de sus indicadores: la sostenibilidad ambiental y económica del sector turístico. El objetivo es conocer la base estratégica del comportamiento responsable en administraciones y empresas turísticas. Para alcanzar este propósito, se lleva a cabo en primer lugar una exhaustiva revisión de la literatura sobre la RSC en el turismo desde la perspectiva de la sostenibilidad ambiental y económica. Las bases teóricas sugieren que el turismo es testigo de continuos cambios de actitud, tanto por parte de los consumidores como de las empresas. En segundo lugar, esta investigación aplica un análisis descriptivo basado en frecuencias, mediante un estudio sobre las percepciones del turista acerca de cuestiones relacionadas con la sostenibilidad ambiental y económica de un destino patrimonial. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado, con el fin de conocer la opinión de los turistas durante su visita a Cáceres (España), Ciudad Patrimonio Mundial de la Humanidad. Esta contribución sugiere que la sostenibilidad a largo plazo -tanto ambiental como económica- puede alcanzarse si los profesionales del sector y los gestores públicos combinan y acuerdan estrategias coordinadas conjuntas.

positive effect not only occurs during tourist visits to the destination, but also later when the visitors return home and can continue buying these products from there (Barin and Avila, 2009; Zhuang et al., 2022).

CSR and the sustainability of environmental, economic, and social aspects of the territory is considered a central element of sustainable development of a territory (Moon and Parc, 2019) with the commitment of both public administrations and companies needed (Lee et al., 2020). CSR planning in tourism must take a long-term strategic approach (Uyar et al., 2022) to increase the economic sustainability of local companies in the territory and to transmit new environmental values to society (Madanaguli et al., 2022).

The main objective of this research is to increase knowledge about the importance of using social responsibility in the tourism sector.

The main objective of this research is to increase knowledge about the importance of using social responsibility in the tourism sector. The importance of tourists being aware of the environmental and sustainable economy was investigated by interviewing tourists at the World Heritage City of Cáceres in the region of Extremadura, Spain. It is important to emphasize that Extremadura has had a law for Corporate Social Responsibility since 2010, which shows the importance of these values for institutions and companies.

This study investigates the responsible management of buildings and hotels in the monumental part of the city and the ideas that tourists have about economic sustainability, the circular economy and the acquisition of artisan and gastronomic products produced by local companies. At the end of the study, recommendations are made for the development of a sustainable tourist destination with the establishment of a CSR strategy, emphasizing the economic and environmental dimensions.

The present study is structured as follows. The second section explores the literature on key research concepts, such as CSR in tourism, environmental sustainability, and economic sustainability. The third section presents the methodology used, while the fourth section shows and explains the results of the data analysis. The study closes with the conclusions and theoretical and practical implications for management.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

2.1. CSR and the tourism sector

CSR refers to the way in which companies assume their role in society, committing themselves to act ethically and responsibly. It is important to emphasize the voluntary nature of using CSR policies for SMEs (Small and Medium Enterprises) which is then a differentiating characteristic of these companies Camilleri, 2022).

The most recent studies in the literature present CSR in the tourism sector from different perspectives (Wut, et al., 2022). CSR is considered a tool to help improve the competitiveness of the sector and a way to contribute to the environmental sustainability and economic progress of the territory (Gallardo et al., 2020; Farrington et al., 2017).

Tourism development depends on the characteristics of the destination since its economic and social structure can influence the type of tourists who visit it (Chilufya et al., 2019; Randle et al., 2019). Once the COVID-19 pandemic was over, tourists wanted to enjoy travelling again, which had not been allowed during lockdown (Mao et al., 2021) but uncontrolled tourism or mass tourism can have many social and environmental problems for a destination (Achmad and Yulianah, 2022; Anser et al., 2020). A way to avoid this situation is by including a CSR strategy as an important point in the orderly and sustainable development of the territory (Paskova y Zelenka, 2019; Rameshwar et al., 2020).

The 2030 Sustainable Tourism Strategy of the Spanish Government sets out the general foundations for contributing to the successful accomplishment of the SDGs (Sustainable Development Goals of the United Nations 2030 Agenda with planned commitments (**Table 1**).

KEYWORDS
Economic sustainability, heritage tourism, Corporate Social Responsibility, environmental sustainability, tourism strategies

PALABRAS CLAVE
Sostenibilidad económica, turismo patrimonial, Responsabilidad Social Corporativa, sostenibilidad ambiental, estrategias turísticas

Table 1. **Principles of the Sustainable Tourism Agenda in Spain for 2030**

AIM	ACTIONS
Socio-economic growth	Improve the competitiveness and profitability of the sector, using Quality and digital transformation
Preservation of natural and cul-tural values	Conservation of Spain's extensive cultural and natural heritage
Social benefits	Achieve a fair social distribution of the benefits of the sector, and face challenges such as the depopulation of the Spanish rural environment
Participation and governance	Implement participatory governance mechanisms with the State and other competent Public Administrations.
Permanent adaptation	Enable the sector to be responsive to the new environment of constant change
Leadership	Consolidate Spain's role as a world leader in the sector

Source: Government of Spain (https://turismo.gob.es/)

To achieve the aims, set out in **Table 1**, the 2030 Spanish Government Agenda proposes five strategic axes for the tourism sector, which are 1. Collaborative governance, 2. Sustainable growth, 3. Competitive transformation, 4. Tourism space, companies, and people, and 5. Product, marketing and tourism intelligence.

As can be seen in the aims, actions and strategies mentioned above, the role of CSR is a key and fundamental point which is needed to achieve the objectives of the United Nations SDG, especially regarding environmental or "green" sustainability and economic or "financial" sustainability (DiSegni et al., 2015; Camilleri,2022; Barin et al., 2009).

2.2. CSR and Environmental Sustainability

Destinations are increasingly focused on a unique, attractive and sustainable tourism product, which must be the sum of private and public contributions to the sector. The sustainability of a tourism destination can be supported with a CSR approach to help minimize the negative effects of tourism on the environment and cultural heritage. (Golja y Krstinic, 2010).

A CSR strategy aims to guide stakeholders in tourism development both publicly and privately to promote responsible and sustainable tourism whose benefits will be felt by all sectors of society (Zhuang, et al., 2022).

For environmental sustainability there is no doubt that public buildings and hotels in historic city centres can improve their commitment to energy efficiency, vehicle restriction and selective waste collection (Robina-Ramírez, et al.,2021; Latif, et al., 2020).). With these measures in place, tourists, the city and its residents all feel the benefits (Mtapuri et al., 2022; de Carvalho et al., 2019).

In addition, having these CSR measures for environmental responsibility is important not only for managers in charge of public buildings, but also for hotels, restaurants and specialized stores (Lee et al., 2020; Kaur et al., 2022) which are especially committed to implementing these actions because their customers expect them to do so (Saleh, 2022). Other authors (Suárez-Rojas et al.,2022; Yuan y Cao, 2022) suggest that any assessment of the impact of CSR on sustainable tourism should consider the potential influence and perception of tourists themselves.



Hotels are reacting to the pressure exerted by their environmentally conscious customers and are seeing that CSR environmental processes of the hotels, such as efficient water or energy management, have a positive effect on economic results and the quality of the visitors' experience (Khatter et al., 2019; Domínguez-Quintero et al., 2019).

2.3. CSR and Economic Sustainability

CSR aims to ensure that all aspects of a company's activity have a positive impact on society (Tuan et al., 2019). Studies have shown that small local businesses are more likely to engage in CSR actions, not only for commercial reasons, but to generate benefits for society and the territory where they are located (Font et al., 2016). In addition, the efficient application of CSR policies by a company directly affects its good image and reputation (Rodrigues et al., 2021). On the other hand, international tourism chains have more difficulties implementing CSR strategies in a way that connects emotionally with the local contexts at different destinations (Boğan y Dedeoğlu, 2020). It is important to know the purchasing behavior of tourists interacting with local artisans linked to tradition and the unique native gastronomic products of each territory (Zhuang et al., 2021). These perceptions can, in turn, influence consumer attitudes towards these products once they return to their places of otigin (Folgado-Fernán-

dez et al., 2017). Complying with the rules for preparing handmade food implies economic and social responsibility for the destination (Pino et al., 2016; Su et al., 2017)

Other authors (Wang et al., 2019; DiSegni et al., 2015) suggest that the success of business and society can be mutually reinforcing. They argue that the greater the relationship of the local community with the activity of the company and vice versa, the greater the capacity to exploit the opportunities offered by CSR. This will allow companies to take advantage of local resources and capabilities and benefit society at the same time.

Hotels and tourist accommodation could also do a lot in improving the commitment to the economic sustainability of the local community. Hotels can collaborate with local food producers and advertise the benefits of an authentic product and its sustainable cultivation. In this way, hotels can adapt their menus to local proposals and change standardized priorities (Chilufya et al., 2019; Gürlek y Tuna, 2019).



3. METHODOLOGY

3.1. Research

This paper examines the effects of CSR in the tourism sector, measuring the perception of environmental sustainability and economic sustainability that tourists visiting the city of Cáceres, Extremadura (Spain) have. Cáceres is located two and a half hours from Madrid, Seville and Lisbon. In addition, it is very close to other towns in Extremadura that have World Heritage Site monuments such as Mérida and Guadalupe. Tourism and the different events it host are very important for the city of Cáceres due to the importance they have for its economy (Duarte et al., 2018).

The empirical research takes place in the Old Quarter of Cáceres, declared a World Heritage City by UNESCO in 1986. This extraordinary historic-patrimonial complex offers different historic routes around the neighbourhoods, towers, palaces and churches of the three religions (Christian, Jewish and Islamic) (Hernández & Bote, 2018). The history of the conflicts between Muslims and Christians is reflected in the variety of styles of the city's architecture, Roma-

nesque, Islamic, Northern Gothic and Italian Renaissance.

The historic centre of Cáceres consists of more than thirty buildings in its medieval streets, where many of the palaces were built thanks to profits generated by importing goods from the discovery of America. There are buildings of significant heritage value, such as the Palace of the Golfines de Abajo, the Casa de las Veletas, the Casa del Sol, the Casa Mudéjar, the Torre de Bujaco or the Torre de los Plata. Another of these palaces houses the Visual Arts Center "Helga de Alvear", which contains and exhibits one of the most important private collections of modern art in Europe.

The historic centre is also impressive due to the excellent conservation of its Renaissance buildings which have been filmed for international television series such as "Game of Thrones" or "The Cathedral of the Sea".

All these tourist attractions have also brought negative consequences for residents, who reject the growing trend of mass tourism in the city. There has also been an increase in the cost of housing and commercial premises, with the result that local artisans and entrepreneurs can no longer afford them (Sánchez-Oro et al., 2021).



3.2. Questionnaire

The data was collected using a questionnaire. The aim of the questionnaire was to ask tourists how they felt about the environmental and economic sustainability of the Old Quarter of Cáceres. Previously, a pre-test had been out with 25 tourists to detect errors and improve the questionnaire (Gallarza, 2006). A total of 436 valid surveys with tourists over 18 years of age were collected by seven interviewers. They had previous experience in this work and used digital tablet computers to administer the survey to tourists. The random convenience sampling took place during the first quarter of 2023 with tourists in the busiest areas of the old town.

The digital questionnaire contained two blocks of questions. The first included questions about the sociodemographic characteristics of tourists such as age, gender or origin. In the second block, tourists were asked, on the one hand, about their perception of the sustainability of the Old Quarter of Cáceres, and on the other, about their experience purchasing local quality handicraft and gastronomic products. The observed variables were measured on a 5-point Likert scale (from 1 to 5).

The information was used to make a descriptive analysis of the sociodemographic characteristics of the tourists. An analysis of the results for each individual variable (mean, mode and standard deviation) by the SPSS Statistics 28.0 program is also shown. Since the population size was not known, the sampling error was calculated for the case of an infinite population, reaching a value of l +- 3,965% for a confidence level of 95% (p=q=0,5) (See **Table 2**).

Table 2. **Fieldwork data sheet**

ITEM	DESCRIPTION
Population	Tourists over 18 years old visiting the city of Cáceres
Survey location	Old, monumental Quarter of Cáceres
Sample size	436
Sampling error	+- 3,965%
Trust level	95% (p=q=0,5).
Sampling system	Random
Collection of information	Assisted personal survey in electronic format
Date	First quarter of 2023

Source: Government of Spain (https://turismo.gob.es/)

3.3. Measurement scales

Tourists' feelings about environmental sustainability were measured with scales adapted from the work of Kang y Yang (2010) and Fantidou, & Matarazzo (2017). Economic sustainability using CSR was measured with scales adapted from the research by Pino et al. (2016) and Su et al. (2017).

4. ANALYSIS OF RESULTS

The numbers of men and women in the study were very similar with 51.1% women and 48.9% men. 45.9% of the visitors were between 40 and 59 years old, 36% were over 60 years old, 13.3% were between 26 and 39 years old, and the lowest number, 4.8% were in the lowest age range between 18 and 25 years.

Most of the tourists had studied in higher education (60.1%) while the lowest number (3%) had no type of official studies. (**Table 3**).

Table 3. **Level of Education**

Level of education	Frequency	%
No official studies	11	3.00
Primary studies	96	22
Baccalaureate/FP	65	14.9
University	262	60.1
TOTAL	436	100

Source: Author's own

The largest number of visitors were national tourists from the Community of Madrid and Andalusia (64.9%), as seen in **Table 4**. There was also a high number of international tourists from Europe and the rest of the world, who together account for almost 30% of those surveyed. Tourists from Extremadura itself who visited Cáceres accounted for only 7,1% of the total (**Table 4**).

Table 4. **Origin**

ORIGIN	FREQUENCY	%
Extremadura	31	7.1%
Rest of Spain	283	64.9%
Rest of Europe (Including UK)	88	20.2%
Rest of the World	34	7.8
TOTAL	436	100

Source: Author's own

393 of the tourists surveyed stayed overnight in the city, while 43 tourists did not. This fact is significant, since those who slept in the city and spent more time there can give a more informed opinion, as well as spend more money during their stay (Akbari et al., 2021). The descriptive analysis of the measurement scales was then completed by finding the values of the mean, mode and standard deviation of each item. This gives information about the range of the different items of environmental and economic sustainabilities.

The tourists' perceptions of the environmental sustainability of the Old Quarter of Cáceres and its buildings, both public (churches, museums, etc) and private (hotels, restaurants, etc)

show that visitors are concerned about this critical factor of CSR in tourism (Gonçalves y Gaio, 2023, Font y Lynes,2018). The most disturbing items are *efficient management of energy and degree of sustainability of hotels*, which have the lowest values of 3. This means that, according to the data collected, the efficient management of energy and the sustainability of hotels can still be improved and thus increase tourist satisfaction. This can be done by implementing CSR measures and making sure that tourists and residents know about them (Asmelash y Kumar, 2019).

The other items are evaluated positively, which can be seen by the values of *selective waste management* ($\bar{X}$=4.06), *conservation of monuments* ($\bar{X}$=4.59) and *restriction of polluting vehicles* ($\bar{X}$=4.79). The averages are all higher than 4, with values for the mean close to the maximum. This last item also has highly concentrated data as the standard deviation is σ= 0.43.

This positive perception could be due to the plans and projects carried out by Cáceres City Council for the three items mentioned, especially the "door to door" collection of separated waste for effective recycling, and the almost total closure to any traffic in the monumental area. This last fact can cause problems for residents who see their mobility reduced and then think about living in other areas (Su et al., 2017) (**Table 5**).

Table 5. **Environmental Sustainability**

ITEM	AVERAGE $\bar{X}$	MEAN MO	STANDARD DEVIATION σ
Efficient energy management	3.16	3.00	0.88
Degree of sustainability of hotels	3.11	3.00	0.79
Selective waste management	4.06	5.00	0.89
Responsible conservation of monuments	4.59	5.00	0.61
Restriction to vehicles (environmental label)	4.79	5.00	0.43

Source: Author's own

Tourists were asked about the importance of the economic sustainability of the territory, and the role that companies dealing in high quality, local products play in a circular economy. They were asked to answer questions about how much they agreed with six items about responsible economic development (**Table 6**).

The data obtained is not as homogeneous as that for the items about environmental sustainability. The highest values of the mean were for *plan for their long-term success* ($\bar{X}$=4.59) and *committed to ethical principles* ($\bar{X}$=4.59), while the rest of the items have lower values between 3 and 4. The highest range of values was found for the item *play a role in society beyond mere profit generation* (σ= 1.1).

This last fact may be explained because of the continuous rise in the prices of products, which tourists might attribute exclusively to local trade entrepreneurs wanting to maximize profits.

These results show the potential of CSR for the economic sustainability of the territory with local producers. Tourists are attracted by unique products, which, when they are consumed, generate wealth and value in the area, creating employment in catering companies and craft and gourmet shops (Moon y Parc, 2019). The increase in the number of specialized establishments, wineries and oil mills open to the public allows tourists to purchase typical products during the trip and then later from home, which shows the positive image the tourist has of their experience (Han et al., 2019).

Table 6. **Economic Sustainability**

ITEM	AVERAGE $\bar{X}$	MEAN MO	STANDARD DEVIATION σ
Strict control of the production	3.24	3.00	0.81
Plan for long-term success	4.45	5.00	0.82
Compliance with handmade quality regulations	3.91	5.00	0.98
Commitment to ethical principles	4.23	5.00	0.93
Play a role in society beyond mere profit generation	3.03	2.00	1.10
Heritage tourism helps the local economy	3.24	3.00	0.81

Source: Author's own

Tourists who are involved in CSR sustainability measures at a destination tend to feel more related and loyal to the destination, so they are more likely to return and/or recommend the territory and become CSR ambassadors for it (Azinuddin et al., 2022).

The importance of involving both companies and public administration in CSR plans and projects is confirmed since CSR cannot be successfully completed without the interaction of both groups (Gallardo-Vázquez y Lizcano-Álvarez, 2020). The collected data shows the close relationship between social and economic sustainability, and the convenience of establishing long-term business plans for local companies in the tourism sector which are supported by the public administration so that competitiveness can be improved. (Rodrigues et al., 2021)

5. CONCLUSIONS



This research describes CSR in the tourism sector with emphasis on environmental and economic sustainability. The literature review suggests that there has been a change in attitude about the sector by tourists, who are increasingly concerned about sustainability issues. Tourist destinations are now focusing their efforts on adopting more responsible tourism strategies.

The literature review shows the strategic and economic benefits of sustainable behaviour in tourism. This study adds to previous literature about using a CSR strategy as an organised response to the needs of tourism destinations to be environmentally and economically sustainable. It suggests that investment in CSR brings new opportunities for sustainability of companies and society which then have better long-term performance. The analysis of the results presented in this paper offers novel and timely contributions for the CSR field. A recommendation is made for public administrators and local tourism entrepreneurs to implement corporate social responsibility practices which can contribute to the different sustainable development goals in cities with a high heritage value such as Cáceres (Uduji, et al., 2020; Siyal et al., 2022). It is important that both parties communicate effectively to convey their environmental and economic efforts and achievements using the CSR strategy. It is therefore necessary to work on CSR tourism plans and projects by creating public policies suited to the need for sustainability which increase the satisfaction and loyalty of tourists.

This research goes beyond traditional approaches to economic sustainability, which sometimes only consider the overall profitability

of the destination. Empirical evidence shows the importance of including the new perspectives and needs of stakeholders when planning CSR initiatives by valuing handicrafts and local commerce that offer unique, high-quality local products.

The main limitations of the study are the geographical area and temporal space of the fieldwork so the results obtained must be treated with due caution. Future research could focus on the role of some of the other stakeholders, such as residents or non-profit organisations operating in the territory in CSR projects for environmental sustainability and economic sustainability. The methodology used in this study could be extrapolated to other cities with similar characteristics, both inside and outside the territory, to make comparative analyses.



REFERENCES

Achmad, W., & Yulianah, Y. (2022). Corporate social responsibility of the hospitality industry in realizing sustainable tourism development. Enrichment: Journal of Management, 12(2), 1610-1616.

Anser, M. K., Yousaf, Z., Majid, A., & Yasir, M. (2020). Does corporate social responsibility commitment and participation predict environmental and social performance?. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(6), 2578-2587.

Akbari, M., Nazarian, A., Foroudi, P., Seyyed Amiri, N., & Ezatabadipoor, E. (2021). How corporate social responsibility contributes to strengthening brand loyalty, hotel positioning and intention to revisit?. Current Issues in Tourism, 24(13), 1897-1917.

Asmelash, A. G., & Kumar, S. (2019). The structural relationship between tourist satisfaction and sustainable heritage tourism development in Tigrai, Ethiopia. Heliyon, 5(3), e01335.

Azinuddin, M., Hanafiah, M. H., Mior Shariffuddin, N. S., Kamarudin, M. K. A., & Mat Som, A. P. (2022). An exploration of perceived ecotourism design affordance and destination social responsibility linkages to tourists' pro-environmental behaviour and destination loyalty. Journal of Ecotourism, 1-24.

Barin Cruz, L., & Avila Pedrozo, E. (2009). Corporate social responsibility and green management: relation between headquarters and subsidiary in multinational corporations. Management Decision, 47(7), 1174-1199.

Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2020). Hotel employees' corporate social responsibility perception and organizational citizenship behavior: Perceived external prestige and pride in organization as serial mediators. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(5), 2342-2353.

Camilleri, M. A. (2022). Strategic attributions of corporate social responsibility and environmental management: The business case for doing well by doing good!. Sustainable Development, 30(3), 409-422.

Chilufya, A., Hughes, E., & Scheyvens, R. (2019). Tourists and community development: corporate social responsibility or tourist social responsibility?. Journal of Sustainable Tourism, 27(10), 1513-1529.



Chua, B. L., Al-Ansi, A., Lee, M. J., & Han, H. (2020). Tourists' outbound travel behavior in the aftermath of the COVID-19: role of corporate social responsibility, response effort, and health prevention. Journal of Sustainable Tourism, 29(6), 879-906.
de Carvalho, N. L. A., Ribeiro, P. C. C., García-Martos, C., Fernández, C. G., & Vieira, J. G. V. (2019). Urban distribution centres in historical cities from the perspective of residents, retailers and carriers. Research in Transportation Economics, 77, 100744.
DiSegni, D. M., Huly, M., & Akron, S. (2015). Corporate social responsibility, environmental leadership and financial performance. Social Responsibility Journal, 11(1), 131-148.
Domínguez-Quintero, A. M., González-Rodríguez, M. R., & Roldán, J. L. (2019). The role of authenticity, experience quality, emotions, and satisfaction in a cultural heritage destination. Journal of Heritage Tourism, 14(5-6), 491-505.
Duarte, P., Folgado-Fernández, J. A., & Hernández-Mogollón, J. M. (2018). Measurement of the impact of music festivals on destination image: the case of a womad festival. Event Management, 22(4), 517-526.
Farrington, T., Curran, R., Gori, K., O'Gorman, K. D., & Queenan, C. J. (2017). Corporate social responsibility: reviewed, rated, revised. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
Folgado-Fernández, J. A., Hernández-Mogollón, J. M., & Duarte, P. (2017). Destination image and loyalty development: the impact of tourists' food experiences at gastronomic events. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 17(1), 92-110.
Font, X., & Lynes, J. (2018). Corporate social responsibility in tourism and hospitality. Journal of Sustainable Tourism, 26(7), 1027-1042.
Font, X., Garay, L., & Jones, S. (2016). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. Journal of Cleaner production, 137, 1439-1448.
Gallardo-Vázquez, D., Folgado-Fernández, J. A., Hipólito-Ojalvo, F., & Valdez-Juárez, L. E. (2020). Social responsibility attitudes and behaviors' influence on university students' satisfaction. Social Sciences, 9(2), 8.
Gallardo-Vázquez, D., & Lizcano-Álvarez, J. L. (2020). CSR-related competitiveness and legitimacy in MSMEs. Economics & Sociology, 13(1), 52-73.
Golja, T., & Krstinic Nizic, M. (2010). Corporate social responsibility in tourism-the most popular tourism destinations in Croatia: Comparative analysis. Management: Journal of contemporary management issues, 15(2), 107-121.
Gonçalves, T. C., & Gaio, C. (2023). Corporate sustainability disclosure and media visibility: Mixed method evidence from the tourism sector. Journal of Business Research, 155, 113447.
Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. Tourism Management Perspectives, 31, 195-208.
Han, H., Yu, J., & Kim, W. (2019). Environmental corporate social responsibility and the strategy to boost the airline's image and customer loyalty intentions. Journal of Travel & Tourism Marketing, 36(3), 371-383.
Khatter, A., McGrath, M., Pyke, J., White, L., & Lockstone-Binney, L. (2019). Analysis of hotels' environmentally sustainable policies and practices: Sustainability and corporate social responsibility in hospitality and tourism. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(6), 2394-2410.
Latif, K. F., Pérez, A., & Sahibzada, U. F. (2020). Corporate social responsibility (CSR) and customer loyalty in the hotel industry: A cross-country study. International Journal of Hospitality Management, 89, 102565.
Lee, S., Han, H., Radic, A., & Tariq, B. (2020). Corporate social responsibility (CSR) as a customer satisfaction and retention strategy in the chain restaurant sector. Journal of Hospitality and Tourism Management, 45, 348-358.
Kaur, P., Talwar, S., Madanaguli, A., Srivastava, S., & Dhir, A. (2022). Corporate social responsibility (CSR) and hospitality sector: Charting new frontiers for restaurant businesses. Journal of Business Research, 144, 1234-1248.
Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura. https://www.boe.es/buscar/pdf/2010/BOE-A-2010-19852-consolidado.pdf
Madanaguli, A., Srivastava, S., Ferraris, A., & Dhir, A. (2022). Corporate social responsibility and sustainability in the tourism sector: A systematic literature review and future outlook. Sustainable Development, 30(3), 447-461.
Mtapuri, O., Camilleri, M. A., & Dłużewska, A. (2022). Advancing community-based tourism approaches for the sustainable development of destinations. Sustainable Development, 30(3), 423-432.
Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Andres Coca-Stefaniak, J. (2021). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. Current Issues in Tourism, 24(19), 2716-2734.

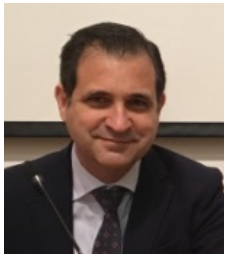
Moon, H. C., & Parc, J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. Strategic change, 28(2), 115-122.
Paskova, M., & Zelenka, J. (2019). How crucial is the social responsibility for tourism sustainability?. Social responsibility journal, 15(4), 534-552.
Pino, G., Amatulli, C., De Angelis, M., & Peluso, A. M. (2016). The influence of corporate social responsibility on consumers' attitudes and intentions toward genetically modified foods: evidence from Italy. Journal of cleaner production, 112, 2861-2869.
Randle, M., Kemperman, A., & Dolnicar, S. (2019). Making cause-related corporate social responsibility (CSR) count in holiday accommodation choice. Tourism Management, 75, 66-77.
Rameshwar, R., Saha, R., & Sanyal, S. N. (2020). Strategic corporate social responsibility, capabilities, and opportunities: Empirical substantiation and futuristic implications. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(6), 2816-2830.
Robina-Ramírez, R., Isabel Sánchez-Hernández, M., & Díaz-Caro, C. (2021). Hotel manager perceptions about corporate compliance in the tourism industry: an empirical regional case study in Spain. Journal of Management and Governance, 25(2), 627-654.
Rodrigues, P., Borges, A. P., & Vieira, E. P. (2021). Corporate social responsibility image and emotions for the competitiveness of tourism destinations. Journal of Place Management and Development, 14(2), 134-147.
Saleh, M. I. (2022). Attribution Theory Revisited: Probing the Link Among Locus of Causality Theory, Destination Social Responsibility, Tourism Experience Types, and Tourist Behavior. Journal of Travel Research, 00472875221119968.
Sánchez-Oro, M, García-García, Y., Ramos-Vecino, N. (2021). Informe sobre turismo urbano, Cáceres y Mérida. Observatorio de Turismo de Extremadura. Juanta de Extremadura.https://www.turismoextremadura.com/.content/observatorio/2021/EstudiosYMemoriasAnuales/Informe_turismo_urbano_2021.pdf
Su, W.-S.; Chang, L.-F.; Yeh, M.-T. Developing sustainable tourism attitude in Taiwanese residents. Int. J. Organ. Innov. 2017, 10, 275–289
Suárez-Rojas, C., González Hernández, M. M., & León, C. J. (2022). Do tourists value responsible sustainability in whale-watching tourism? Exploring sustainability and consumption preferences. Journal of Sustainable Tourism, 30(8), 2053-2072.
Siyal, S., Ahmad, R., Riaz, S., Xin, C., & Fangcheng, T. (2022). The impact of corporate culture on corporate social responsibility: Role of reputation and corporate sustainability. Sustainability, 14(16), 10105.
Tuan, L. T., Rajendran, D., Rowley, C., & Khai, D. C. (2019). Customer value co-creation in the business-to-business tourism context: The roles of corporate social responsibility and customer empowering behaviors. Journal of Hospitality and Tourism Management, 39, 137-149.
Uduji, J. I., Okolo-Obasi, E. N., & Asongu, S. A. (2020). Sustaining cultural tourism through higher female participation in Nigeria: The role of corporate social responsibility in oil host communities. International Journal of Tourism Research, 22(1), 120-143.
Uyar, A., Kuzey, C., Kilic, M., & Karaman, A. S. (2022). Does firms' CSR engagement support tourism sector development? Moderation effect of CSR committee and CEO duality. Tourism Economics, 28(8), 1973-1997.
Wang, C., Li, G., & Xu, H. (2019). Impact of lifestyle-oriented motivation on small tourism enterprises' social responsibility and performance. Journal of Travel Research, 58(7), 1146-1160.
Wong, A. K. F., & Kim, S. S. (2020). Development and validation of standard hotel corporate social responsibility (CSR) scale from the employee perspective. International Journal of Hospitality Management, 87, 102507.
Wut, T. M., Xu, B., & Wong, H. S. M. (2022). A 15-year review of "corporate social responsibility practices" research in the hospitality and tourism industry. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 23(1), 240-274.
Yuan, B., & Cao, X. (2022). Do corporate social responsibility practices contribute to green innovation? The mediating role of green dynamic capability. Technology in Society, 68, 101868.
Zhang, G., Chen, X., Law, R., & Zhang, M. (2020). Sustainability of heritage tourism: A structural perspective from cultural identity and consumption intention. Sustainability, 12(21), 9199.
Zhuang, M., Zhu, W., Huang, L., & Pan, W. T. (2022). Research of influence mechanism of corporate social responsibility for smart cities on consumers' purchasing intention. Library Hi Tech, 40(5), 1147-1158.



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

Resultados Económicos en el Sector Turístico y Responsabilidad Social Corporativa. Un Estudio en la Ciudad Patrimonio de la Humanidad de Cáceres

Economic results and Corporate Social Responsibility in the tourism sector. A study of the World Heritage City of Cáceres



José A. Folgado-Fernández[1]
Faculty of Business, Finance and Tourism, University of Extremadura, Cáceres (Spain)
jafolgado@unex.es



Jorge A. Marino-Romero
Faculty of Business, Finance and Tourism, University of Extremadura, Cáceres (Spain)
jorgemarino@unex.es



Juan F. Arenas-Escaso
Faculty of Business, Finance and Tourism, University of Extremadura, Cáceres (Spain)
jarenase@alumnos.unex.es

1. INTRODUCCIÓN

Tener en cuenta la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para contraer un compromiso a largo plazo con el desarrollo sostenible de los entonos urbanos, se está convirtiendo en un gran reto para los gestores en todo el mundo (Camilleri, 2022). Por lo tanto, la ejecución de la RSC es una tarea esencial tanto para administraciones públicas como para empresas, ya que pueden mejorar su posicionamiento a la vez que benefician a la sociedad (Farrington et al.,2017; Rameshwar et al., 2020).

En el contexto turístico son cada vez más relevantes las políticas de RSC, con el fin de tener en cuenta, por una parte, las implicaciones de sostenibilidad medioambiental, como por ejemplo la recogida selectiva de residuos, el mantenimiento responsable de edificios o las restricciones de vehículos contaminantes en los cascos históricos de las ciudades (de Carvalho et al, 2019). Por otra parte, cada vez más destinos se ven afectados por la deslocalización de los artesanos de sus cascos históricos, circunstancia agravada por el con-

CÓDIGO JEL:
M13, M14, M21

Recibido: 20.03.2023 Aceptado: 04.05.2023

DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.02



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo vincula el turismo con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a través de dos de sus indicadores: la sostenibilidad ambiental y económica del sector turístico. El objetivo es conocer la base estratégica del comportamiento responsable en administraciones y empresas turísticas. Para alcanzar este propósito, se lleva a cabo en primer lugar una exhaustiva revisión de la literatura sobre la RSC en el turismo desde la perspectiva de la sostenibilidad ambiental y económica. Las bases teóricas sugieren que el turismo es testigo de continuos cambios de actitud, tanto por parte de los consumidores como de las empresas. En segundo lugar, esta investigación aplica un análisis descriptivo basado en frecuencias, mediante un estudio sobre las percepciones del turista acerca de cuestiones relacionadas con la sostenibilidad ambiental y económica de un destino patrimonial. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado, con el fin de conocer la opinión de los turistas durante su visita a Cáceres (España), Ciudad Patrimonio Mundial de la Humanidad. Esta contribución sugiere que la sostenibilidad a largo plazo -tanto ambiental como económica- puede alcanzarse si los profesionales del sector y los gestores públicos combinan y acuerdan estrategias coordinadas conjuntas.

EXECUTIVE SUMMARY

This research links tourism with Corporate Social Responsibility (CSR) using two indicators, the environmental and the economic sustainability of the tourism sector. The objective is to understand the strategic basis of responsible behaviour in governmental tourism administrations and companies. To achieve this, an exhaustive review is made of environmental and economic sustainability in the literature about CSR in tourism. The theoretical foundations suggest that tourism is witnessing continuous attitudinal changes by consumers and companies. This research then uses a frequency-based descriptive analysis with a study of tourist perceptions of issues related to the environmental and economic sustainability of a heritage destination. A structured questionnaire was used for data collection to find the opinion of tourists during their visit to Cáceres (Spain), which is a World Heritage City. The conclusion of this research suggests that long-term sustainability, both environmental and economic, can be achieved if professionals and government officials in the sector combine and agree on joint coordinated strategies.

finamiento provocado por el COVID-19 (Chua et al., 2020; Mao et al., 2021). Empresas locales de venta de productos singulares o de alimentos típicos del territorio, necesitan el compromiso de las administraciones, ya que se convierten en elementos claves para dinamizar el empleo y la actividad económica y social a través de la economía circular (Wong et al., 2020). Este efecto positivo no solo se produce durante la visita del turista en el destino, sino también después, cuando al regresar a su lugar de origen puede seguir adquiriendo esos productos (Barin y Avila ,2009; Zhuang et al., 2022).

Así la RSC y la sostenibilidad respecto a las cuestiones medioambientales, económicas y sociales del territorio se considera un elemento central del desarrollo sostenible del territorio (Moon y Parc, 2019), afectando al compromiso tanto de administraciones como de empresas (Lee et al., 2020). En este sentido, la planificación de la RSC en el turismo debe mantener un enfoque estratégico a largo plazo (Uyar et al., 2022), con el fin de aumentar la sostenibilidad económica de las empresas locales en el territorio y la creación de nuevos valores medioambientales que transmitir a la sociedad (Madanaguli et al., 2022).

El objetivo principal de esta investigación es ayudar a la comprensión de la importancia de la aplicación del concepto de responsabilidad social en el sector turístico.

El objetivo principal de esta investigación es ayudar a la comprensión de la importancia de la aplicación del concepto de responsabilidad social en el sector turístico. Se hizo hincapié en la importancia de la concienciación medioambiental y de la economía sostenible entre los turistas entrevistados en la ciudad patrimonio mundial de la humanidad de Cáceres, en la región de Extremadura, España. Es importante recalcar que Extremadura cuenta desde el año 2010 con una ley específica de responsabilidad social empresarial, lo que demuestra la importancia de estos valores para instituciones y para empresas.

El estudio se centra en la gestión responsable de edificios y hoteles en la parte monumental de la ciudad, y en la visión que tienen los turistas sobre la sostenibilidad económica. Todo ello en el ámbito de la economía circular y la adquisición de productos artesanos y gastronómicos producidos por empresas locales. Al final del trabajo se ofrecen recomendaciones para el desarrollo de un destino turístico sostenible, con el establecimiento de una estrategia de RSC, haciendo hincapié en las dimensiones económica y mediomabiental.

El presente trabajo se estructura de la siguiente forma. En el segundo epígrafe se explora la bibliografía relativa a conceptos claves de

la investigación, como la RSC en el contexto turístico, la sostenibilidad ambiental y la sostenibilidad económica. En la tercera sección se presenta la metodología empleada mientras que en la cuarta se lleva a cabo el análisis de datos. El estudio se cierra con las conclusiones e implicaciones tanto teóricas como prácticas para la gestión.

PALABRAS CLAVE
Sostenibilidad económica, turismo patrimonial, Responsabilidad Social Corporativa, sostenibilidad ambiental, estrategias turísticas

KEYWORDS
Economic sustainability, heritage tourism, Corporate Social Responsibility, environmental sustainability, tourism strategies

2. MARCO TEÓRICO

2.1. RSC y sector turístico

La RSC se refiere al modo en que las empresas asumen su rol en la sociedad, comprometiéndose a actuar de forma ética y responsable. Es importante recalcar el carácter voluntario de aplicación de las políticas RSC para las PYMES (Pequeñas y medianas empresas), por lo que resulta un carácter diferencial para estas empresas Camilleri, 2022).

Los estudios más recientes de la literatura analizada presentan la RSC en el contexto del sector turístico desde distintas perspectivas (Wut, et al., 2022). Entre estas ópticas, destacan las que presentan a la RSC como una herramienta para mejorar la competitividad del sector y como un medio para contribuir a la sostenibilidad ambiental y el progreso económico del territorio (Gallardo et al., 2020; Farrington et al., 2017).

El desarrollo turístico depende de las características propias del destino ya que su estructura económica y social puede afectar a la tipología de turista que lo visite (Chilufya et al., 2019; Randle et al., 2019). Una vez superada la pandemia COVID-19, los turistas quieren de nuevo disfrutar de los viajes aplazados por el confinamiento (Mao et al., 2021), pero el turismo sin control o el turismo de masas puede acarrear muchos problemas sociales y medioambientales a un destino (Achmad y Yulianah, 2022; Anser et al., 2020). En esta situación, una estrategia de RSC puede ser clave para un desarrollo ordenado y sostenible del territorio (Paskova y Zelenka, 2019; Rameshwar et al., 2020).

En esta línea, la estrategia de turismo sostenible 2030 del Gobierno de España presenta unos fundamentos generales con el propósito de contribuir a la consecución de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas a través un compromiso planificado (**Tabla I**).

Tabla 1. **Principios Agenda Turismo Sostenible de España 2030**

FUNDAMENTO	ACTIONS
Crecimiento socio económico	Mejorar la competitividad y rentabilidad del sector, apostando por la calidad y el proceso de transformación digital
Preservación de los valores natu-rales y culturales	Conservación del extenso patrimonio cultural y natural de España
Beneficio social	Conseguir un reparto social de los beneficios del sector, y afrontar retos como la despoblación del medio rural español
Participación y gobernanza	Implantar mecanismos de gobernanza participativa entre el Estado y resto de Administraciones competente.
Adaptación permanente	Posibilitar que el sector tenga capacidad de respuesta frente al nuevo entorno de cambios constantes
Liderazgo	Consolidar el papel de España como líder mundial en el sector

Fuente: Gobierno de España (https://turismo.gob.es/)

2.2. RSC y Sostenibilidad Ambiental

Los destinos, cada vez más, se centran en un producto turístico único, atractivo y sostenible, que debe ser la suma de las contribuciones privadas y públicas del sector. La sostenibilidad de un destino turístico puede verse apoyada por un enfoque de RSC para ayudar a minimizar los efectos negativos del turismo sobre el medio ambiente y el patrimonio cultural (Golja y Krstinic, 2010).

En este sentido, una estrategia de RSC tiene como finalidad orientar a las partes interesadas en el desarrollo del turismo, tanto a nivel público como privado, para promover un turismo responsable y sostenible cuyos beneficios serán compartidos por todos los sectores de la sociedad (Zhuang, et al., 2022).

Desde el punto de vista de la sostenibilidad ambiental, no cabe duda de que los edificios públicos y hoteles de los centros históricos de las ciudades pueden mejorar su apuesta por la eficiencia energética, la restricción de vehículos o la recogida selectiva de residuos (Robina-Ramírez, et al.,2021; Latif, et al., 2020).). Con estas medidas se obtiene un beneficio para la ciudad y para sus residentes al relacionarse directamente estas medidas con los turistas (Mtapuri et al., 2022; de Carvalho et al., 2019).

Además, contar con estas medidas de RSC basadas en la responsabilidad ambiental es importante no solo para los gestores encargados de los edificios públicos, sino también para los hoteles, restaurantes y tiendas especializadas (Lee et al., 2020; Kaur et al.,

2022), que se comprometen especialmente en implantar estas acciones porque cada vez más sus clientes esperan que lo hagan (Saleh, 2022). En esta línea, otros autores (Suárez-Rojas et al.,2022; Yuan y Cao, 2022) sugieren que cualquier evaluación del impacto de la RSC relacionada con el turismo sostenible debería tener en cuenta la influencia potencial y la percepción de los propios turistas. Por su parte, los hoteles están reaccionando a la presión que ejercen sobre ellos sus clientes concienciados con el medio ambiente. Cada vez más se constata que las actividades de RSC en el contexto medioambiental de los hoteles -como la gestión eficiente del agua o la energía- tienen una relación positiva con los resultados económicos obtenidos y las experiencias de calidad (Khatter et al., 2019; Domínguez-Quintero et al., 2019).



2.3. RSC y Sostenibilidad Económica

La RSC tiene como objetivo garantizar que todos los aspectos de la actividad de una empresa tengan un impacto positivo en la sociedad (Tuan et al., 2019). Los estudios han demostrado que las pequeñas empresas locales son más propensas a emprender acciones de RSC por razones no solo comerciales, sino para generar beneficios a la sociedad y al territorio donde se encuentran (Font et al., 2016). Además, la aplicación eficiente de políticas RSC por parte de una empresa, incide directamente en su buena imagen y reputación (Rodrigues et al., 2021).

Por otra parte, las cadenas turísticas internacionales tienen dificultades para poner en práctica sus estrategias RSC de forma que conecten emocionalmente con los diferentes contextos locales (Boğan y Dedeoğlu, 2020). En este sentido, es importante conocer el comportamiento de compra de los turistas hacia los artesanos locales vinculados a la tradición y a los productos gastronómicos autóctonos únicos de cada territorio (Zhuang et al., 2021). Estas percepciones pueden, a su vez, influir en las actitudes de los consumidores hacia estos productos una vez que regresen a sus lugares de origen (Folgado-Fernández et al., 2017). El cumplimiento de las normas de elaboración por parte de los de los productores de alimentos de elaboración artesanal, implica una responsabilidad económica y social para el destino (Pino et al., 2016; Su et al., 2017)

Otros autores (Wang et al., 2019; DiSegni et al., 2015) sugieren que el éxito de las empresas y de la sociedad pueden reforzarse mutuamente. Sostienen que cuanto mayor sea la relación de la comuni-

dad local con la actividad de la empresa y viceversa, mayor será la capacidad de explotar las oportunidades de la RSC. Así se podrán aprovechar los recursos y capacidades de las empresas y beneficiar al mismo tiempo a la sociedad.

Los hoteles y alojamientos turísticos también podrían hacer mucho para mejorar el compromiso de sostenibilidad económica en la comunidad local. Por ejemplo, algunos hoteles pueden colaborar con los productores locales de alimentos, y dar a conocer las bondades de un producto auténtico y las técnicas de su cultivo sostenible. De esta forma los hoteles tienen la oportunidad de adaptar sus menús a las propuestas locales y no a las prioridades estandarizadas (Chilufya et al., 2019; Gürlek y Tuna, 2019).



3. METODOLOGÍA

3.1. Escenario de la investigación

Este trabajo examina los efectos de la RSC en el sector turístico, midiendo la percepción de la sostenibilidad ambiental y la sostenibilidad económica, que tienen los turistas que visitan la ciudad de Cáceres, Extremadura (España). Cáceres se encuentra a dos horas y media de Madrid, Sevilla o Lisboa. Además, se encuentra muy próxima a otras localidades extremeñas que cuentan con monumentos declarados Patrimonio de la Humanidad como Mérida y Guadalupe. Para la ciudad de Cáceres es muy importante el turismo y los diferentes eventos que acoge, por el gran peso que tienen en su economía (Duarte et al., 2018).

El escenario de la investigación empírica se sitúa en la Parte Antigua de Cáceres, declarada desde 1986 Ciudad Patrimonio de la Humanidad por la Unesco. Este extraordinario conjunto histórico-patrimonial, ofrece diferentes rutas históricas, alrededor de los barrios, torres, palacios e iglesias de las tres religiones (cristiana, judía e islámica) (Hernández & Bote, 2018). Así, la historia de las contiendas entre musulmanes y cristianos se refleja en su arquitectura, que presenta toda una variedad de estilos: románico, islámico, gótico septentrional y renacentista italiano.

El casco histórico de Cáceres lo forman más treinta edificios en sus calles medievales, donde muchos de sus palacios se construyeron gracias a los bienes generados con el descubrimiento de América. En estos espacios se levantan edificios de gran valor patrimonial,

como el del Palacio de los Golfines de Abajo, la Casa de las Veletas, la Casa del Sol, la Casa Mudéjar, la Torre de Bujaco o la Torre de los Plata. Otro de estos palacios alberga el Centro de Artes Visuales "Helga de Alvear", donde se expone una de las colecciones privadas de arte moderno más importantes de Europa.

El casco histórico impresiona también por la excelente conservación de sus construcciones renacentistas, que han atraído entre otras producciones los rodajes de series internacionales de televisión como "Juego de Tronos" o "La Catedral del Mar".

Todos estos atractivos turísticos han traído también consecuencias negativas para los residentes, que rechazan esta creciente tendencia de turismo masivo en la ciudad. Además, se ha producido un encarecimiento de las viviendas y de los locales comerciales a los que ya no pueden acceder los artesanos y empresarios locales (Sánchez-Oro et al., 2021).



3.2. Cuestionario

El instrumento de recolección de datos utilizados fue el cuestionario. El objetivo del cuestionario era recopilar información de los turistas, y conocer su percepción sobre la sostenibilidad de la Parte Antigua de Cáceres tanto ambiental como económica. Previamente, se realizó un pretest a 25 turistas, con el fin de detectar errores e implementar mejoras que validaran en el cuestionario (Gallarza, 2006). Se recogieron un total de 436 encuestas válidas a turistas mayores de 18 años, realizadas por siete encuestadores. Éstos contaban con experiencia previa en esta labor, y portaban tabletas digitales para administrar la encuesta a los turistas. El muestreo, de conveniencia aleatoria, se llevó a cabo durante el primer trimestre de 2023, y los turistas contestaron en las zonas más concurridas del casco antiguo de la ciudad.

El cuestionario digital contenía dos bloques de preguntas: en el primero se incluyen cuestiones a cerca de las características sociodemográficas de los turistas como la edad, el género o la procedencia. En el segundo bloque, se preguntó a los turistas, por un lado, acerca de su percepción sobre la sostenibilidad de la parte Antigua de Cáceres, y por otro, sobre la experiencia con la compra de productos locales artesanos y gastronómicos de calidad. A partir de la base teórica generada, las variables observadas se midieron en una escala Likert de 5 puntos (de 1 a 5).

La recopilación de la información ha permitido realizar un análisis

descriptivo, donde se exponen las características sociodemográficas de los turistas encuestados. Por otro, se muestran un análisis de cada variable individualmente (media, moda y desviación típica), para lo que se ha utilizado el programa SPSS Statistics 28.0. Dado que el tamaño de la población no era conocido, el error muestral se calculó para el caso de una población infinita, alcanzando un valor del +- 3,965% para un nivel de confianza del 95% (p=q=0,5) (Ver **Tabla 2**).

Tabla 2. **Ficha técnica del trabajo de campo**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Población	Turistas mayores de 18 años que visitan la ciudad de Cáceres
Lugar encuesta	Parte Antigua y Monumental de Cáceres
Tamaño de la muestra	436
Error muestral	+- 3,965%
Nivel de confianza	95% (p=q=0,5).
Sistema de muestreo	Aleatorio
Recogida de información	Encuesta personal asistida en formato electrónico
Fecha	Primer trimestre de 2023

Fuente: Elaboración propia

3.3. Escalas de medición

Para medir la percepción de los turistas sobre la sostenibilidad ambiental, se han utilizado escalas adaptadas de los trabajos de Kang y Yang (2010) y de Yfantidou, & Matarazzo (2017). Por su parte, la sostenibilidad económica, en el contexto de la RSC, fue medida en base a las escalas adaptadas de las investigaciones de Pino et al. (2016) y de Su et al. (2017).

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En primer lugar, respecto al género, existe un porcentaje muy parecido, (51.1 % mujeres; 48.9 % hombre). En cuanto a la edad de los visitantes la categoría más numerosa, es el intervalo comprendido entre 40 y 59 años, (45,9 %), seguido de los mayores de 60 años (36%), y de la franja 26-39 años (13,3%), siendo el intervalo menor la edad entre 18 y 25 años, que representan el 4,8 %.

Por su parte, para el nivel de formación de los turistas entrevistados, destacan mayoritariamente los que poseen educación superior (60.1 %), mientras que el otro extremo, los turistas que no tienen ningún tipo de estudio oficial apenas representan el 3 %. (**Tabla 3**).

Tabla 3. **Formación**

Nivel de estudios	Frecuencia	%
Sin estudios oficiales	11	3.00
Estudios primarios	96	22
Bachillerato/FP	65	14.9
Universitarios	262	60.1
TOTAL	436	100

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la procedencia, destacan los turistas nacionales (64,9%), como se puede observar en la **Tabla II**, específicamente de la Comunidad de Madrid y de Andalucía. Destacan igualmente los turistas internacionales, que suman en conjunto casi el 30% de los encuestados. Mientras, los turistas de la propia región de Extremadura que visitaron Cáceres se situaron en el 7,1% (**Tabla 4**)

Tabla 4. **Procedencia**

PROCEDENCIA	FRECUENCIA	%
Extremadura	31	7.1%
Resto de España	283	64.9%
Resto de Europa (Incluido Reino Unido)	88	20.2%
Resto del Mundo	34	7.8
TOTAL	436	100

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, los turistas encuestados que pernoctaban durante el viaje alcanzaron las 393 personas, frente a los 43 turistas que no lo hicieron. Este dato es significativo, ya que aquellos que durmieron y pasaron más tiempo en el destino pueden opinar con más propiedad, además de realizar un mayor gasto durante su estancia (Akbari et al., 2021).



A continuación, se lleva a cabo el análisis descriptivo de las escalas de medida utilizadas, a través de los valores de la media, moda y desviación típica, que nos ofrece información sobre la dispersión media de los diferentes ítems de la sostenibilidad ambiental y sostenibilidad económica en el contexto del estudio.

En cuanto a la percepción que tiene los turistas que visitan la Parte Antigua de Cáceres sobre la sostenibilidad ambiental de esa zona turística y de sus edificios, tanto públicos (iglesias, museos…) como privados (hoteles, restaurantes…), presenta unos datos que demuestran la preocupación por este factor crítico para la RSC en el contexto del turismo (Gonçalves y Gaio, 2023, Font y Lynes,2018). Sobre todo, los relacionados con los ítems *gestión eficiente de la energía y grado de sostenibilidad de los hoteles*, que presentan los valores más bajos, especialmente el segundo, que apenas el valor de 3. Así, la gestión eficiente de energía y la sostenibilidad de hoteles, tiene aún recorrido de mejora según los datos alcanzados, por lo que sería conveniente avanzar en la mejora de esos parámetros y así aumentar la satisfacción del turista, por ejemplo, implantando medidas RSC que sean dadas a conocer a turistas y residentes (Asmelash y Kumar, 2019).

Por otra parte, existe una evaluación positiva sobre el resto de ítem. Así, la *gestión selectiva de residuos* ($\overline{X}$=4.06), la *conservación de monumentos* ($\overline{X}$=4,59) y la *restricción a vehículos contaminantes* ($\overline{X}$=4,79), presentan medias superiores a 4, y valores de la moda situados en el máximo. Éste último ítem, presenta además una alta concentración de los datos, como demuestra el valor de su desviación típica (σ= 0,43).

Esta percepción positiva puede estar fundamentada en los planes que lleva a cabo el Ayuntamiento de Cáceres sobre estos tres factores, especialmente la recogida de basuras “puerta a puerta” con separación de residuos para reciclar eficazmente, y el cierre prácticamente total a cualquier vehículo en la referida zona monumental. Aunque, este último dato puede provocar problemas con los residentes locales, que vean mermadas su capacidad de movilidad en el entorno de sus casas y piensen en otras zonas para vivir (Su et al., 2017). (**Tabla 5**).

Tabla 5. **Sostenibilidad Ambiental**

ÍTEM	MEDIA $\bar{X}$	MODA MO	DESVIACIÓN TÍPICA σ
Gestión eficiente de la energía	3.16	3.00	0.88
Grado de sostenibilidad de los hoteles	3.11	3.00	0.79
Gestión selectiva de residuos	4.06	5.00	0.89
Conservación responsable de monumentos	4.59	5.00	0.61
Restricción a vehículos (etiqueta medioambiental)	4.79	5.00	0.43

Fuente: Elaboración propia

Por último, se preguntó a los turistas acerca de la importancia de la sostenibilidad económica del territorio, y del papel que en este sentido juegan las empresas de productos locales de calidad en el ámbito de la economía circular. De esta forma se les pidió responder a preguntas sobre su grado de acuerdo con seis ítems relacionados con el desarrollo económico responsable (**Tabla 6**).

En esta ocasión, los datos alcanzados no presentan tanta homogeneidad, como ocurría para el caso de los ítems de la sostenibilidad ambiental. Así, destacan los valores más altos de las medias correspondientes a los ítems *planifican su éxito a largo plazo* ($\bar{X}$=4,59) y *comprometidos con los principios éticos* ($\bar{X}$=4,59), mientras que el resto de ítems presentan datos inferiores, situados entre 3 y 4. La dispersión más alta se produce para el ítem *desempeñan un papel en la sociedad más allá de la mera generación de beneficios* (σ= 1,1).

La explicación a este último dato puede estar en la continua subida de precios de productos a nivel internacional, que el turista final puede achacar exclusivamente a la búsqueda de maximizar beneficios por parte de los empresarios comercio local.

Estos resultados permiten mostrar el potencial de la RSC en el contexto de la sostenibilidad económica del territorio a través los productores locales. Los turistas se sienten atraídos por determinados productos únicos, que mediante su consumo permiten generar riqueza y valor en la zona, creando empleo en las empresas de restauración, artesanía o tiendas gourmet (Moon y Parc, 2019). El aumento del número de establecimientos especializados, bodegas y almazaras abiertas al público, puede favorecer la compra de productos típicos por parte de los turistas

durante el viaje, y posteriormente desde su lugar de residencia, al tener una buena imagen de la experiencia vivida (Han et al., 2019).

Tabla 6. **Sostenibilidad Económica**

ÍTEM	MEDIA $\bar{X}$	MODA MO	DESVIACIÓN TÍPICA σ
Control estricto la elaboración de sus productos	3.24	3.00	0.81
Planifican su éxito a largo plazo	4.45	5.00	0.82
Cumplen la normativa artesana de calidad	3.91	5.00	0.98
Comprometidos con los principios éticos	4.23	5.00	0.93
Desempeñan un papel en la sociedad más allá de la mera generación de beneficios	3.03	2.00	1.10
El turismo patrimonial ayuda a la economía local	3.24	3.00	0.81

Fuente: Elaboración propia

Además, los turistas involucrados en las medidas de sostenibilidad propuestas por la RSC, suelen ser más afines y leales a destinos con estas características, por lo que podrían volver y/o recomendar el territorio y convertirse en embajadores RSC del mismo (Azinuddin et al., 2022).

A la luz de los resultados se constata la importancia de implicar tanto a empresas como instituciones, ya que la interacción de ambas es primordial para que se lleve a cabo la correcta aplicación de políticas RSC (Gallardo-Vázquez y Lizcano-Álvarez, 2020). Igualmente, estos datos ilustran la estrecha relación existente entre la sostenibilidad social y económica, y la conveniencia de establecer planes empresariales a largo plazo de las empresas locales relacionadas con el turismo, que sean apoyados por las administraciones públicas del sector para aumentar su competitividad (Rodrigues et al., 2021)

5.CONCLUSIONES

En este documento se describen diversos aspectos de la RSC en el contexto del sector turística, haciendo hincapié en aspectos concretos de la sostenibilidad ambiental y económica. La revisión de la literatura analizada sugiere que el sector ha sido testigo de un cambio de actitud tanto por parte de los turistas, cada vez más

preocupados por cuestiones relacionadas con la sostenibilidad. De esta forma, los destinos turísticos están centrando sus esfuerzos en adoptar una estrategia turística más responsable.

La revisión bibliográfica analizada presenta los beneficios estratégicos y económicos de algunos comportamientos sostenibles en el turismo. El estudio se suma a la literatura anterior que presenta la estrategia en RSC como una respuesta organizada a la necesidad de los destinos turísticos de ser ambientales y económicamente sostenibles. Así, este documento sugiere que las inversiones en RSC aportan nuevas oportunidades de valor sostenible para las empresas y la sociedad, que producen un mejor rendimiento a largo plazo basado en la sostenibilidad ambiental y económica.



El análisis de los resultados presentados en este trabajo, ofrecen contribuciones novedosas y oportunas en el campo de estudio de la RSC. De esta forma, a la luz de los datos obtenidos, es recomendable que los administradores públicos y los empresarios turísticos locales implanten prácticas de responsabilidad social corporativa, que pueden contribuir a los diferentes objetivos de desarrollo sostenible en ciudades con alto valor patrimonial como Cáceres (Uduji, et al., 2020; Siyal et al., 2022). Además, es importante que ambas partes realicen una comunicación eficaz para transmitir los esfuerzos y logros medioambientales y económicos de esta estrategia de RSC. Es por lo tanto necesario trabajar en planes y proyectos RSC en el contexto del turismo, creando políticas públicas acordes a las necesidades de sostenibilidad, para

así lograr aumentar los niveles de satisfacción y de fidelidad del turista.

Esta investigación supera los enfoques tradicionales de la sostenibilidad económica, basada en ocasiones únicamente en la rentabilidad general del destino. Se aportan pruebas empíricas que respaldan la importancia de integrar nuevas perspectivas y necesidades de las partes interesadas en la planificación de las iniciativas de RSC, poniendo en valor a los artesanos y al comercio local que ofrece productos autóctonos únicos y de calidad.

La principal limitación del estudio radica en la zona geográfica y espacio temporal donde se ha realizado el trabajo de campo, por lo que los resultados obtenidos deben ser tratados con la debida cautela. Futuras investigaciones pueden centrarse en el papel de algunas de las otras partes interesadas menos investigadas, como los residentes o las ONG que operan en el territorio. El turismo ofrece una valiosa oportunidad para implicar a estos grupos en el camino hacia la RSC a través de la sostenibilidad ambiental y la sostenibilidad económica. Del mismo modo, se podría extrapolar el método aplicado en este estudio a otras ciudades de características similares, tanto dentro como fuera del territorio, con el objetivo de llevar a cabo análisis comparativos.



REFERENCIAS

Achmad, W., & Yulianah, Y. (2022). Corporate social responsibility of the hospitality industry in realizing sustainable tourism development. Enrichment: Journal of Management, 12(2), 1610-1616.
Anser, M. K., Yousaf, Z., Majid, A., & Yasir, M. (2020). Does corporate social responsibility commitment and participation predict environmental and social performance?. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(6), 2578-2587.
Akbari, M., Nazarian, A., Foroudi, P., Seyyed Amiri, N., & Ezatabadipoor, E. (2021). How corporate social responsibility contributes to strengthening brand loyalty, hotel positioning and intention to revisit?. Current Issues in Tourism, 24(13), 1897-1917.
Asmelash, A. G., & Kumar, S. (2019). The structural relationship between tourist satisfaction and sustainable heritage tourism development in Tigrai, Ethiopia. Heliyon, 5(3), e01335.
Azinuddin, M., Hanafiah, M. H., Mior Shariffuddin, N. S., Kamarudin, M. K. A., & Mat Som, A. P. (2022). An exploration of perceived ecotourism design affordance and destination social responsibility linkages to tourists' pro-environmental behaviour and destination loyalty. Journal of Ecotourism, 1-24.
Barin Cruz, L., & Avila Pedrozo, E. (2009). Corporate social responsibility and green management: relation between headquarters and subsidiary in multinational corporations. Management Decision, 47(7), 1174-1199.
Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2020). Hotel employees' corporate social responsibility perception and organizational citizenship behavior: Perceived external prestige and pride in organization as serial mediators. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(5), 2342-2353.
Camilleri, M. A. (2022). Strategic attributions of corporate social responsibility and environmental management: The business case for doing well by doing good!. Sustainable Development, 30(3), 409-422.
Chilufya, A., Hughes, E., & Scheyvens, R. (2019). Tourists and community development: corporate social responsibility or tourist social responsibility?. Journal of Sustainable Tourism, 27(10), 1513-1529.
Chua, B. L., Al-Ansi, A., Lee, M. J., & Han, H. (2020). Tourists' outbound travel behavior in the aftermath of the COVID-19: role of corporate social responsibility, response effort, and health prevention. Journal of Sustainable Tourism, 29(6), 879-906.
de Carvalho, N. L. A., Ribeiro, P. C. C., García-Martos, C., Fernández, C. G., & Vieira, J. G. V. (2019). Urban distribution centres in historical cities from the perspective of residents, retailers and carriers. Research in Transportation Economics, 77, 100744.
DiSegni, D. M., Huly, M., & Akron, S. (2015). Corporate social responsibility, environmental leadership and financial performance. Social Responsibility Journal, 11(1), 131-148.
Domínguez-Quintero, A. M., González-Rodríguez, M. R., & Roldán, J. L. (2019). The role of authenticity, experience quality, emotions, and satisfaction in a cultural heritage destination. Journal of Heritage Tourism, 14(5-6), 491-505.
Duarte, P., Folgado-Fernández, J. A., & Hernández-Mogollón, J. M. (2018). Measurement of the impact of music festivals on destination image: the case of a womad festival. Event Management, 22(4), 517-526.
Farrington, T., Curran, R., Gori, K., O'Gorman, K. D., & Queenan, C. J. (2017). Corporate social responsibility: reviewed, rated, revised. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
Folgado-Fernández, J. A., Hernández-Mogollón, J. M., & Duarte, P. (2017). Destination image and loyalty development: the impact of tourists' food experiences at gastronomic events. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 17(1), 92-110.
Font, X., & Lynes, J. (2018). Corporate social responsibility in tourism and hospitality. Journal of Sustainable Tourism, 26(7), 1027-1042.
Font, X., Garay, L., & Jones, S. (2016). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. Journal of Cleaner production, 137, 1439-1448.
Gallardo-Vázquez, D., Folgado-Fernández, J. A., Hipólito-Ojalvo, F., & Valdez-Juárez, L. E. (2020). Social responsibility attitudes and behaviors' influence on university students' satisfaction. Social Sciences, 9(2), 8.
Gallardo-Vázquez, D., & Lizcano-Álvarez, J. L. (2020). CSR-related competitiveness and legitimacy in MSMEs. Economics & Sociology, 13(1), 52-73.



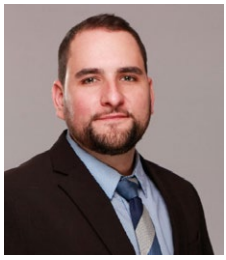


Golja, T., & Krstinic Nizic, M. (2010). Corporate social responsibility in tourism-the most popular tourism destinations in Croatia: Comparative analysis. Management: Journal of contemporary management issues, 15(2), 107-121.
Gonçalves, T. C., & Gaio, C. (2023). Corporate sustainability disclosure and media visibility: Mixed method evidence from the tourism sector. Journal of Business Research, 155, 113447.
Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. Tourism Management Perspectives, 31, 195-208.
Han, H., Yu, J., & Kim, W. (2019). Environmental corporate social responsibility and the strategy to boost the airline's image and customer loyalty intentions. Journal of Travel & Tourism Marketing, 36(3), 371-383.
Khatter, A., McGrath, M., Pyke, J., White, L., & Lockstone-Binney, L. (2019). Analysis of hotels' environmentally sustainable policies and practices: Sustainability and corporate social responsibility in hospitality and tourism. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(6), 2394-2410.
Latif, K. F., Pérez, A., & Sahibzada, U. F. (2020). Corporate social responsibility (CSR) and customer loyalty in the hotel industry: A cross-country study. International Journal of Hospitality Management, 89, 102565.
Lee, S., Han, H., Radic, A., & Tariq, B. (2020). Corporate social responsibility (CSR) as a customer satisfaction and retention strategy in the chain restaurant sector. Journal of Hospitality and Tourism Management, 45, 348-358.
Kaur, P., Talwar, S., Madanaguli, A., Srivastava, S., & Dhir, A. (2022). Corporate social responsibility (CSR) and hospitality sector: Charting new frontiers for restaurant businesses. Journal of Business Research, 144, 1234-1248.
Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura. https://www.boe.es/buscar/pdf/2010/BOE-A-2010-19852-consolidado.pdf
Madanaguli, A., Srivastava, S., Ferraris, A., & Dhir, A. (2022). Corporate social responsibility and sustainability in the tourism sector: A systematic literature review and future outlook. Sustainable Development, 30(3), 447-461.
Mtapuri, O., Camilleri, M. A., & Dłużewska, A. (2022). Advancing community-based tourism approaches for the sustainable development of destinations. Sustainable Development, 30(3), 423-432.
Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Andres Coca-Stefaniak, J. (2021). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. Current Issues in Tourism, 24(19), 2716-2734.
Moon, H. C., & Parc, J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. Strategic change, 28(2), 115-122.
Paskova, M., & Zelenka, J. (2019). How crucial is the social responsibility for tourism sustainability?. Social responsibility journal, 15(4), 534-552.
Pino, G., Amatulli, C., De Angelis, M., & Peluso, A. M. (2016). The influence of corporate social responsibility on consumers' attitudes and intentions toward genetically modified foods: evidence from Italy. Journal of cleaner production, 112, 2861-2869.
Randle, M., Kemperman, A., & Dolnicar, S. (2019). Making cause-related corporate social responsibility (CSR) count in holiday accommodation choice. Tourism Management, 75, 66-77.
Rameshwar, R., Saha, R., & Sanyal, S. N. (2020). Strategic corporate social responsibility, capabilities, and opportunities: Empirical substantiation and futuristic implications. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(6), 2816-2830.
Robina-Ramírez, R., Isabel Sánchez-Hernández, M., & Díaz-Caro, C. (2021). Hotel manager perceptions about corporate compliance in the tourism industry: an empirical regional case study in Spain. Journal of Management and Governance, 25(2), 627-654.
Rodrigues, P., Borges, A. P., & Vieira, E. P. (2021). Corporate social responsibility image and emotions for the competitiveness of tourism destinations. Journal of Place Management and Development, 14(2), 134-147.
Saleh, M. I. (2022). Attribution Theory Revisited: Probing the Link Among Locus of Causality Theory, Destination Social Responsibility, Tourism Experience Types, and Tourist Behavior. Journal of Travel Research, 00472875221119968.
Sánchez-Oro, M, García-García, Y., Ramos-Vecino, N. (2021). Informe sobre turismo urbano, Cáceres y Mérida. Observatorio de Turismo de Extremadura. Juanta de Extremadura.https://www.turismoextremadura.com/.content/observatorio/2021/EstudiosYMemoriasAnuales/Informe_turismo_urbano_2021.pdf
Su, W.-S.; Chang, L.-F.; Yeh, M.-T. Developing sustainable tourism attitude in Taiwanese residents. Int. J. Organ. Innov. 2017, 10, 275–289
Suárez-Rojas, C., González Hernández, M. M., & León, C. J. (2022). Do tourists value responsible sustainability in whale-watching tourism? Exploring sustainability and consumption preferences. Journal of Sustainable Tourism, 30(8), 2053-2072.

Siyal, S., Ahmad, R., Riaz, S., Xin, C., & Fangcheng, T. (2022). The impact of corporate culture on corporate social responsibility: Role of reputation and corporate sustainability. Sustainability, 14(16), 10105.
Tuan, L. T., Rajendran, D., Rowley, C., & Khai, D. C. (2019). Customer value co-creation in the business-to-business tourism context: The roles of corporate social responsibility and customer empowering behaviors. Journal of Hospitality and Tourism Management, 39, 137-149.
Uduji, J. I., Okolo-Obasi, E. N., & Asongu, S. A. (2020). Sustaining cultural tourism through higher female participation in Nigeria: The role of corporate social responsibility in oil host communities. International Journal of Tourism Research, 22(1), 120-143.
Uyar, A., Kuzey, C., Kilic, M., & Karaman, A. S. (2022). Does firms' CSR engagement support tourism sector development? Moderation effect of CSR committee and CEO duality. Tourism Economics, 28(8), 1973-1997.
Wang, C., Li, G., & Xu, H. (2019). Impact of lifestyle-oriented motivation on small tourism enterprises' social responsibility and performance. Journal of Travel Research, 58(7), 1146-1160.
Wong, A. K. F., & Kim, S. S. (2020). Development and validation of standard hotel corporate social responsibility (CSR) scale from the employee perspective. International Journal of Hospitality Management, 87, 102507.
Wut, T. M., Xu, B., & Wong, H. S. M. (2022). A 15-year review of "corporate social responsibility practices" research in the hospitality and tourism industry. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 23(1), 240-274.
Yuan, B., & Cao, X. (2022). Do corporate social responsibility practices contribute to green innovation? The mediating role of green dynamic capability. Technology in Society, 68, 101868.
Zhang, G., Chen, X., Law, R., & Zhang, M. (2020). Sustainability of heritage tourism: A structural perspective from cultural identity and consumption intention. Sustainability, 12(21), 9199.
Zhuang, M., Zhu, W., Huang, L., & Pan, W. T. (2022). Research of influence mechanism of corporate social responsibility for smart cities on consumers' purchasing intention. Library Hi Tech, 40(5), 1147-1158.



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



Jose Gil Dams
Estudiante doctorado de ciencias sociales, Universidad católica san Antonio de Murcia
jggil@alu.ucam.edu

Corporate Social Responsibility Management at URBASER

Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en URBASER

1. INTRODUCTION

In the past, the sole responsibility of companies was to maximize the interests and profits of their owners, rather than concern themselves with social and environmental impact. However, now severe climate change, environmental disasters and malnutrition around the world have prompted much criticism of capitalism and corporate governance. (Kowszyk & Rajiv, 2018). There have also been discussions on corporate responsibility for economic, social and environmental impacts. (González & Vargas, 2017).

Accordingly, companies are invited to participate in contributing to the achievement of holistic sustainable development, which refers not only to the economic sustainability of enterprises, but also to ecological and social sustainability. Business management must devise and support innovative solutions that address environmental and social challenges while creating economies (Sinthupundaja & Kohda, 2019). Sheth et al. (2011) state that business performance depends not only on economic performance, but also on environmental and social performance.

Therefore, the management of the relationship between business and society has become one of the important topics in academic research, business management and sustainability. (Meléndez et al., 2021). In addition, studies have argued that the growth of companies fosters the growth of the economy, since companies have become an important driver of society, for example, job creation, transport and communication systems, health care. (Giraud, 2019). On the other hand, society also plays an influential role in achieving a company's economic results, i.e. making profits. (Pérez & Monzó, 2021).

Corporate Social Responsibility (CSR) refers to the management

JEL CODE:
M14, M10, D21, F23, L2

Received: 16.03.2023 Accepted: 20.07.2023

DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.03



EXECUTIVE SUMMARY

With the aim of understanding the management of corporate social responsibility in URBASER, an online survey was conducted with 24 executives from the company. The scales used in previous studies were adjusted to fit the context of the current study. The facilities for waste treatment referred to the company's activities, and for the reduction dimension, factors related to the conservation of energy, water, and raw materials were used. The brand knowledge scale was measured using four items. Based on the results, it can be concluded that URBASER has opportunities to improve its management of corporate social responsibility in different dimensions, particularly in waste treatment, reduction of natural resource consumption, and brand knowledge scale. This way, URBASER can enhance its performance in social and environmental responsibility and gain a competitive advantage in the market, contributing to sustainable development.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Con el objetivo de conocer la gestión de la responsabilidad social empresarial en URBASER, se planteó una encuesta en línea para 24 directivos de la empresa URBASER. Las escalas utilizadas según estudios anteriores se ajustaron para adaptarse al contexto del estudio. Las instalaciones de tratamiento de residuos se refieren a las actividades de la empresa, para la dimensión reducción, se utilizó factores de conservación de energía, agua y materias primas, la escala de conocimiento de la marca se midió mediante cuatro ítems. De lo anterior se concluye que, URBASER tiene oportunidades para mejorar su gestión de la responsabilidad social empresarial en distintas dimensiones, especialmente en el tratamiento de residuos, la reducción de consumo de recursos naturales y en la escala de conocimiento de la marca. De esta manera, URBASER podrá mejorar su desempeño en la responsabilidad social y ambiental, y obtener una ventaja competitiva en el mercado, contribuyendo al desarrollo sostenible.

and operation of companies in order to improve the welfare of society (Pimenta, 2022). Traditional CSR is associated with corporate philanthropy and may have depleted the company's unused resources, such as employee working hours and financial capital. (Mazzucchelli et al., n.d.). Its operation consists mainly in sacrificing profit for social good. Therefore, the concept of Creating Shared Value (CVC) was introduced to solve this problem by re-perceiving the role of companies in society and offering a theoretical solution through the lens of value.

It can be considered a business framework to guide reflection on the relationship between business and society (M. Porter, 1996). Social activities are linked to business objectives, which means that social and environmental responsibility is seen as an internal function and not an external obligation. However, it is difficult for companies and universities to demonstrate how corporate responsibility can lead to improvements in business, society and the environment. (Fumás, 2011). Many scholars have called for a greater emphasis on value creation in the context of corporate responsibility. (Fortunati et al., 2020).

Socially responsible practices create value for the company and its stakeholders, including society and the environment.

Socially responsible practices create value for the company and its stakeholders, including society and the environment (M. E. Porter & Kramer, 2002). Therefore, companies must allocate and distribute valuable resources and business capabilities with respect to social and environmental impacts. The competitive advantage and legitimacy associated with social responsibility are very important for the existence and development of a company, from the process of co-creation of value for sustainable development, taking into account the pressures and expectations of society. (Morea et al., 2021).

Corporate social responsibility (CSR) management is an increasingly important practice in companies around the world. CSR involves companies considering not only their profitability, but also their social and environmental impact on society. The review of the literature found in scientifically indexed articles addresses various issues related to business management. One of the studies focuses on the influence of innovation management on the business performance of family businesses in Colombia (Gaitan, 2017).

Another study analyzes the contribution of Corporate Social Responsibility (CSR) strategies in the intervention of psychosocial risk factors (Sandoval & Ospino, 2023). In addition, there is an analysis

KEYWORDS
Management, corporate social responsibility, performance, sustainable development, competitiveness.

PALABRAS CLAVE
Gestión, responsabilidad social empresarial, desempeño, desarrollo sostenible, competitividad.

on the relationship between CSR and sustainability in El Salvador (Ramirez, 2014). Another article addresses business ethics and social responsibility as competitive strategies for the management of organizations (Mosquera et al., 2021). There is also a study that analyzes how Small and Medium Enterprises (SMEs) apply CSR in their different lines of business and examines the associated problems (Leal et al., 2022). Finally, a study reflects on business growth during the COVID-19 pandemic and the social responsibility that companies have acquired in contexts of high vulnerability (Andrade-Cordero, 2021).

In general, the results of this research can be useful for directors, managers and / or business owners, as they provide recent information that could help implement the best management tools and / or systems, in order to make their companies more competitive and sustainable according to changing market conditions. In addition, these studies may be relevant for researchers and academics seeking to delve into the way companies carry out processes and capacity building for innovation, management of psychosocial risk factors, sustainability and business ethics.

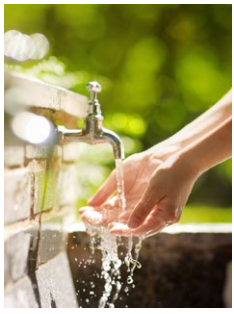
URBASER's corporate social responsibility (CSR) strategy opens up a horizon of opportunities aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs), a universal set of goals for sustainability. In this sense, URBASER activities could flow harmoniously towards SDG 6, enhancing water sanitation; SDG 8, by promoting sustainable economic growth through the precepts of the circular economy; SDG 9, by catalysing innovation in process development; and SDG 11, by promoting more balanced and sustainable urban communities.

Regarding the implementation of the ENIF (Non-Financial Information Statement) by URBASER, there is a considerable strategic opportunity. This report, which discloses internal policies, environmental practices, labor dynamics and interactions with external actors, is presented as a solid tool to concretize in a palpable way the results of the CSR initiatives undertaken by the company. Its adoption could position URBASER more forcefully, allowing it not only to counter insinuations of "greenwashing" coming from competitors, but also to strengthen its credibility as an actor genuinely committed to sustainability and social responsibility.

The above allows us to deduce as a hypothesis, that the management of corporate social responsibility must coincide with the theory and relevant management. That is why it is necessary to evaluate

and know the management of CSR in URBASER.SA, a company dedicated to the management of environmental services. Taking into account that URBASER.SA is a global company and understands that its responsibility is to create value in the different local niches through the implementation of business models that contribute to development with commitment to sustainability throughout the journey of the value chain, from its suppliers to the end customer.

Firstly, the assessment of CSR management in URBASER.SA would allow the company to better understand its social and environmental impact. By measuring the impact of your operations on the community and the environment, URBASER.SA can identify areas where you can improve your practices and reduce your carbon footprint. In addition, by demonstrating a commitment to sustainability, URBASER.SA can gain the trust of consumers, shareholders and other stakeholders in the company.



Secondly, the evaluation of CSR management in URBASER.SA can help the company comply with government rules and regulations related to sustainability. Increasingly, governments around the world are introducing laws and regulations to force companies to be more socially and environmentally responsible. By evaluating your performance in this area, URBASER.SA can ensure that you are complying with regulations and avoiding fines or penalties.

Thirdly, the evaluation of CSR management in URBASER.SA can improve the reputation of the company. A good reputation is essential to attract customers and employees, and to maintain strong relationships with shareholders and other stakeholders in the company. By demonstrating a strong commitment to CSR, URBASER.SA can enhance your reputation and attract those who value sustainability.

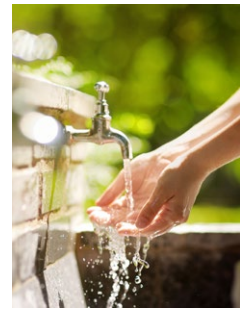
In summary, the evaluation of CSR management in URBASER.SA is essential for the company. This will enable URBASER.SA to better understand their social and environmental impact, comply with government rules and regulations, and enhance their reputation. In addition, strong CSR management can help the company attract customers, employees and shareholders committed to sustainability.

In conclusion, knowing and evaluating the management of CSR in URBASER.SA is a necessity to ensure the long-term sustainability of the company. That is why, having the vision of URBASER.SA with respect to corporate social responsibility, it aims to know the management of corporate social responsibility in URBASER.SA.

1.1. Literature review

Sustainable development, by the very nature of many definitions, has a common denominator: intergenerational and intergenerational equity. The most common definition of sustainable development in our Common Future emphasizes that development must meet the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs (World Commission on Environment and Development, 1987).

This perception of the concept of sustainable development puts an ethical control, especially ecological. Cifric defines ecoethics as the need for a different pragmatic approach to development and the environment. Ecoethics has become part of the concept of sustainable development as a result of inadequate long-term environmental treatment in post-industrial society. The question of ecological ethics or ethical responsibility at the micro and macro level deals with dealing with the dilemmas of socially responsible behaviour and therefore ecological responsibility. (Baldo & D'Anghela, 2020).



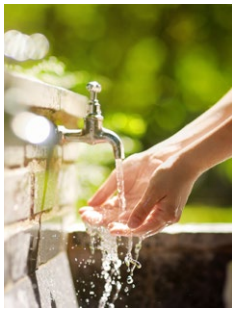
Over time, the issue of social responsibility and socially responsible behaviour has shifted from the realm of voluntary philanthropy to consciously ethical behaviour and ethical responsibility or an ecological legal framework affecting ecological behaviour. The altered relationship between human beings and natural resources due to mass production and consumption affects the behavior of the modern human being. It not only exploits nature but also destroys it. Nobel laureate Bertrand Russel believes that it is important for its existence to make humans aware of the need to change their relationship with nature (Sinthupundaja & Kohda, 2019).

The logic of mass production and consumption has led to the ecological crisis, the energy crisis, the elimination of natural resources, and the value of the product itself is not sustainable. The modern challenges of environmental protection are a consequence of the so-called linear economic model (Fumás, 2011). The essence of such an economy is the extraction of resources for the production of products/services, followed by the consumption and disposal of unused parts, which represent waste in this model. The intensification of production and consumption in the consumer society has led to an economic, ecological and social crisis.

To respond to these challenges, a new and fundamentally different business model has been developed: the circular business model. Simply put, the circular economy (CE) follows the circular movement

of production and takes it to the next level. The essence of this model is to reuse the waste and by-products that remain in the production process. (Fortunati et al., 2020). In this way, greater energy efficiency is achieved and the rest of the consumption is introduced into the Re manufacturing process.

As a result, unwanted waste from production and consumption becomes raw materials and production continues with less external impact. (Baldo & D'Anghela, 2020), which directly increases GDP, especially in developing economies (Morea et al., 2021). For its part, ethical or ecological responsibility is not a new discipline, but the approach to explain the behavior of producers and consumers towards nature and the environment has changed.



A new ethical approach emphasizes the importance of the constituent elements of the concept of ecoethics itself. Many of these components are the result of intense social industrialization: economic and social justice, pluralism of values, modern environmental ethical standards, forms of new multiculturalism, etc. (Morea et al., 2021).

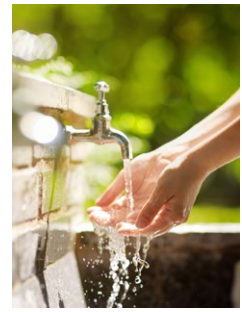
The question of the extent to which the use of natural resources is ecologically justified is an ethical question concerning intergenerational and intergenerational equity in sustainable development. (Esken et al., 2018). This question is the basis for forming an appropriate economic model (EC) that also respects the concept of resilience (with special emphasis on ecological and economic resilience. Regarding ecological and ethical considerations, two conceptual bases dominate the literature. (Stoyanova, 2019), namely: (1) the perception of the concept of sustainable development based on science and (2) awareness of the concept of sustainable development based on the will of the people.

A lot of research has been carried out on the green concept to find out the green performance of companies around the world. The theme and strategy applied were varied, such as the studies that evaluated the ecology of environmental advertising carried out by Leonidou, Leonidou, Hadjimarcou and Lytovchenko (2014), and whose conclusion was that green ads played an important role, such as the points of the situation, the profile of the advertiser, the characteristics of the objective, the factors of the message and the nature.

In recent years, companies have come under increasing pressure from stakeholders to protect the environment. Governments have introduced more regulatory policies, increasing costs for companies that dump environmentally harmful substances (Mazzucchelli et

al., n.d.). Consumers increasingly take into account a company's environmental philosophy when deciding to buy its products. Investors have priced in the share price of environmentally irresponsible companies (Baldo & D'Anghela, 2020).

In the face of these growing pressures, many companies have increasingly focused on implementing environmental innovation projects, such as green innovation. These projects are considered risky because they usually require large financial commitments and often only generate long-term benefits. (Pérez & Monzó, 2021). Green innovation is associated with new designs, new products and processes (Giraud, 2019). Therefore, these innovations are a potential source of competitive advantage for a company.



The value of green innovations to society as a whole is widely recognized, but it is unclear what motivates companies to pursue these innovations. Based on institutional and resource perspectives and corporate governance documents (Meléndez et al., 2021), we highlight the conditions under which companies are likely to pursue green and sustainable innovations. constant. ecological activities. more innovative than other companies.

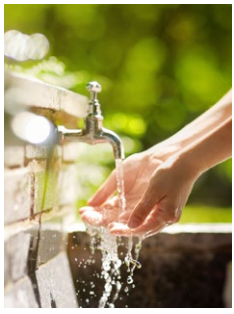
From an institutional perspective, we analyze the levels of regulatory pressure (e.g. from governments) affecting companies engaged in green innovations. (Sinthupundaja & Kohda, 2019). Since green innovation is an emerging market, its potential participants include both start-ups and diversified incumbents. Next, we analyze how these institutions of the economic, political and sociocultural environment differentially influence these two types of companies to enter this emerging market. (Kowszyk & Rajiv, 2018).

As governments increasingly embrace deregulation in many industries, companies are under pressure to adapt to an unprecedented rise in the new competitive operating environment in order to gain differentiation or limit costs to outperform competitors (Porter, 1980). In addition, it discusses how incumbents who used to be in less competitive and regulated institutions should respond strategically to this changing competitive landscape by engaging in green innovations in their products. (González & Vargas, 2017).

In particular, it is important to find out whether these traditional operators should use green innovation as a differentiation strategy to compete with the new entrants who are increasingly entering the industry due to deregulation. Institutional pressures from environmental concerns also drive corporate governance. Corporate

governance plays an important role in responding to these pressures because green innovations go beyond compliance and require a significant long-term commitment of significant resources, and strategic importance to companies. (Fumás, 2011).

In particular, corporate governance plays an influential role in determining whether a company should include such environmental responsibility in its corporate missions or whether, on the contrary, it should focus broadly on maximizing shareholder returns. (M. E. Porter & Kramer, 2006). There have also been discussions on corporate responsibility in relation to economic, social and environmental impacts. (Fortunati et al., 2020). Accordingly, companies are invited to contribute to the achievement of holistic sustainable development, which refers not only to the economic sustainability of enterprises, but also to ecological and social sustainability.



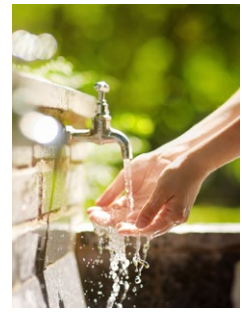
Business leaders must devise and support innovative solutions that address environmental and social challenges while creating economies (Baldo & D'Anghela, 2020). Sheth et al. (2011) argue that business performance depends not only on economic performance, but also on environmental and social performance. Therefore, the management of the relationship between business and society has become one of the important topics in academic research, business management and sustainability. (Esken et al., 2018). In addition, studies have argued that the growth of companies fosters the growth of the economy, since companies have become an important engine of society, for example, job creation, transport and communication systems, healthcare.

On the other hand, society also plays an influential role in achieving a company's economic results, i.e. making profits. (Kowszyk & Rajiv, 2018). Corporate social responsibility (CSR) refers to the management and activities of companies in order to improve the welfare of society. Traditional CSR is associated with corporate philanthropy and can deplete a company's unused resources, such as employee working hours and financial capital. (Rodriguez & Tello, n.d.). Its operation consists mainly in sacrificing profit for social good.

Therefore, the concept of CVC was introduced to solve this problem by re-perceiving the role of businesses in society and offering a theoretical solution through the lens of value. It can be considered a business framework to guide reflection on the relationship between business and society (M. E. Porter & Kramer, 2006). Social activities are linked to business objectives, which means that social and

environmental responsibility is seen as an internal function and not an external obligation. However, it is difficult for companies and universities to demonstrate how corporate responsibility can lead to improvements in business, society and the environment. (Kumar et al., 2021).

Many scholars have called for a greater emphasis on value creation in the context of corporate responsibility. (Carabalí, 2017). Socially responsible practices create value for the company and its stakeholders, including society and the environment (Rodriguez & Tello, n.d.). Therefore, companies must allocate and distribute valuable resources and business capabilities with respect to social and environmental impacts. (M. E. Porter & Kramer, 2011). The competitive advantage and legitimacy associated with social responsibility are very important for the existence and development of a company, from the process of co-creation of value for sustainable development, taking into account the pressures and expectations of society. (Pérez & Monzó, 2021).



Although the principles of CSR and CVC have been widely studied and understood, there is still very little academic research focused on sustainable economic, social and environmental transformations. In addition, academic research linking corporate responsibility to corporate, social and environmental sustainability is still limited. Therefore, this study aims to fill this gap by exploring the conceptual framework of holistic sustainability and corporate responsibility and the transition of CSR and CVC research.

It can therefore promote the development of new markets and create growth opportunities. By looking after their social well-being, companies can create lasting trust between employees, consumers and citizens, underpinning sustainable business models. In turn, a high level of trust helps create an environment in which companies can engage in innovation and growth.

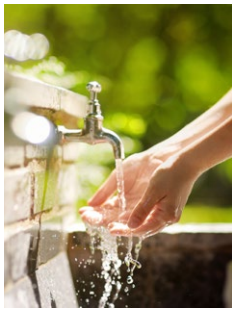
Corporate social management and CVC are two concepts that are closely related. While corporate social management seeks to integrate business objectives with the interests of the society in which the company is located, CVC focuses on generating value for both the company and society as a whole, in a sustainable way.

In this sense, Porter and Kramer (2011) propose CVC as a new paradigm of business management. According to these authors, the company must seek opportunities to generate economic value while contributing to social and environmental well-being. In this way, it is

proposed that the company not only benefits itself, but also generates benefits for society in general.

On the other hand, Handelman and Arnold (1999) address corporate social management from the perspective of corporate social responsibility (CSR). According to these authors, CSR involves the management of the company in such a way that its operations respect human rights, the environment, and contribute to sustainable development. In this sense, CSR focuses on integrating ethics, social responsibility and sustainable development into business strategy.

As for CVC, according to Porter and Kramer (2011), this is achieved through the identification of opportunities for the company in social and environmental challenges. Likewise, the generation of shared value implies the creation of new products and services that meet social and environmental needs, while generating economic benefits for the company.



Corporate social management and CVC are two concepts that complement each other. Corporate social management seeks to integrate business objectives with the interests of society, while CVC proposes the generation of economic value while contributing to social and environmental well-being. Both concepts can be applied in the company's business strategy, and contribute to its long-term success as well as the well-being of society and the environment.

Corporate social management is a practice that has become increasingly relevant today, as companies have become aware of the importance of their social responsibility and its impact on the environment. This practice seeks to integrate business objectives with the interests of the society in which the company is immersed, thus contributing to sustainable development.

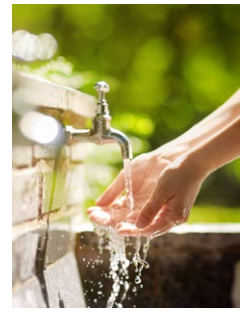
Some authors have approached this issue from different perspectives. For example, Carroll (1979) proposes a model of corporate social responsibility that includes four dimensions: economic, legal, ethical and philanthropic. In this model, it is understood that the company not only has economic responsibilities, but also social ones, and that corporate social management should be an integral part of the business strategy.

On the other hand, Elkington (1998) introduces the concept of "triple bottom line", which refers to the measurement of business performance not only in economic terms, but also in social and environmental terms. This perspective recognizes that companies have a responsibility to their environment, and that their success

cannot be measured solely in economic terms.

Regarding sustainable development, Sachs (1999) points out that it is a concept that involves the satisfaction of current needs without compromising the ability of future generations to meet their own needs. In this sense, corporate social management can contribute to sustainable development by integrating social and environmental responsibility into business strategy, which can generate long-term benefits for both the company and society as a whole.

Investigating the impact of corporate social responsibility in EC for stakeholders, Fonseca, L.M., Domingues, J.P., Pereira, M.T., Martins, F.F. and Zimon, D. (2018), conducted an online survey of 99 Portuguese institutions (covering a wide range of sectors and sizes). The results show that QE is seen as a strategic and relevant issue for the creation of benefits and value. It has been found that the acceptance of the EC is positively influenced by the certification status of the EMS (Environmental Management System) and the desire to improve environmental performance and achieve a sustainable business model.



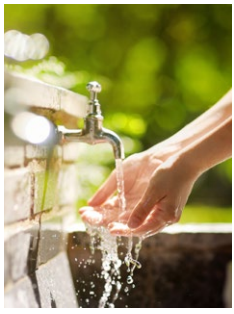
Curls, V.; Behrens, To.; Van Der Gaast, Wet al. (2016) highlight barriers and opportunities for small and medium-sized enterprises in CS. To do this, they surveyed SMEs in the UK, the Netherlands, Estonia, Belgium, Germany and Greece. Lakatos, Dan and Cioca (2016) examine consumer behaviour in terms of environmental protection and the adoption of new patterns of behaviour and responsible consumption to promote CE in Romania. They conduct a nationwide online survey of 642 respondents. There are many other examples in the scientific literature to assess the impact of corporate social responsibility on stakeholders in their operations.

Corporate social management and EC are two concepts that are closely related, as both seek to integrate environmental and social sustainability into the company's business strategy. The EC focuses on the reduction, reuse and recycling of materials and resources used by the company, with the aim of minimizing waste and maximizing its value. According to the Ellen MacArthur Foundation (2013), CE focuses on value creation through reducing natural resource extraction, minimizing waste and optimizing resource use.

On the other hand, corporate social management focuses on the integration of social and environmental responsibility into the company's business strategy. According to Carroll (1979), corporate social management involves the recognition of the responsibility of

the company in the social and environmental impact of its operations. In this sense, CE and corporate social management can be applied together in the company's business strategy. For example, adopting CE practices can help reduce the company's environmental footprint, while also generating economic and social benefits. In addition, the adoption of QE practices can contribute to corporate social management by improving society's perception of the company.

For example, according to Hervé et al. (2018), CE can contribute to corporate social management through the implementation of business models based on reuse, recycling and repair. These business models can generate employment opportunities and contribute to social inclusion, while reducing negative environmental impacts.



In conclusion, corporate social management and EC are two concepts that can be applied together in the business strategy of the company. The adoption of CE practices can contribute to corporate social governance by reducing the company's environmental footprint and improving its perception by society, while generating economic and social benefits.

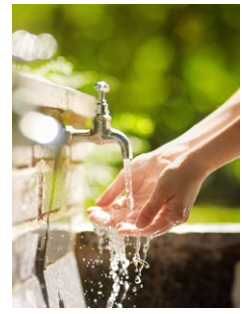
2. METHODOLOGY

In the field of corporate operations within the Environmental Context (EC), the adoption of a strategic orientation towards Corporate Social Responsibility (CSR) has become progressively more critical to ensure sustained competitiveness. The potential benefits span various facets including risk management, cost reduction, capital acquisition, improving customer relationships, fostering human capital, and fostering innovation (Esken et al., 2018). This strategic perspective not only requires companies like URBASER to engage with internal and external stakeholders, but also allows them to proactively navigate dynamic changes in stakeholder expectations and the evolving business environment.

For an in-depth analysis of URBASER's managerial perspective, a web-based survey was conducted between December 15 and 25, 2022. A cohort of 24 senior URBASER executives participated in the survey. Data was aggregated from a variety of sources, covering publicly available records, regulatory bodies, and relevant databases. Using a 5-point Likert scale, the questionnaire allowed participants to express their perspectives, which were then examined to unravel existing structural patterns and their interrelationships.

The following sections develop the dimensions and scales used in this study. When extracting information from previous research, the scales were meticulously adapted to harmonize with the unique context of the study. For the evaluation of waste treatment facilities, the tripartite scale proposed by Agan et al. (2013) was adopted. This measurement covers a spectrum of activities, including water purification systems, air filtration mechanisms and waste recycling initiatives. These efforts are not only aimed at improving waste recovery and treatment, but also serve the dual purpose of ecosystem protection and sustainable development.

Switching to the "reduction" dimension, the scale design was based on the framework of Agan et al. (2013) and was composed of three distinct elements. These parameters measure the degree to which companies conserve vital resources such as energy, water and raw materials. In addition, the evaluation of recycling practices was operationalized through a scale comprising five items (Agan et al., 2013), specifically adapted to evaluate the effectiveness of a company in the collection, reprocessing and recycling of raw materials, waste and water to generate reusable resources. In the context of the evaluation of brand awareness, a metric developed from the works of Lai et al. (2010) and Kucharska (2020) was integrated, with four different items.

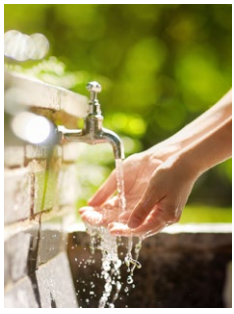


All measurements were analyzed using a 5-point Likert scale, ranging from 1 ("strongly disagree") to 5 ("strongly agree"). The analytical framework included the calculation of Cronbach's alpha and the application of Confirmatory Factor Analysis (CFA) to evaluate the reliability, convergence and discriminant validity of each dimension. In particular, all calculated Cronbach's alpha values exceeded the established threshold of 0.70 (Bagozzi & Yi, 1988; Nunnally and Bernstein, 1994), indicating commendable reliability in the various facets of the study structure.

In conclusion, the incorporation of these methodologies serves to reinforce the rigor and integrity of the study design and its subsequent analysis. By adhering to established methodologies and building on previous research, the study strives to offer a novel contribution and comprehensive assessment of the CSR landscape within URBASER.

3. RESULTS

The study carried out on the management of corporate social responsibility (CSR) at URBASER raises the need to improve the company's waste management practices. According to the perceptions of the respondents, the company's waste treatment is rated as low in 45.8% of facilities and at a moderate level in 54.2%. Several authors have addressed CSR and its management. For example, Carroll (1991) proposes the pyramid model of CSR that includes economic, legal, ethical and philanthropic dimensions. This model emphasizes the company's obligations toward economic performance, legal compliance, ethical behavior, and philanthropic initiatives to benefit society.



Garriga and Melé (2004), on the other hand, present a model that considers CSR as a set of ethical, legal and social obligations towards stakeholders. His opinion underlines that CSR management must be integrated into a company's strategy and culture. In relation to waste management, several authors have highlighted the importance of environmental management in CSR. For example, Welford (1995) emphasizes environmentally responsible policies, while Elkington (1998) introduces the concept of "triple bottom line", advocating consideration of environmental, social and economic aspects in business management.

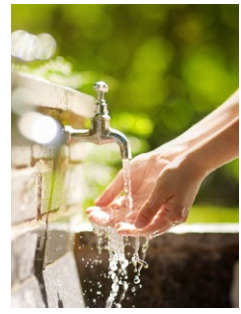
The URBASER CSR study reveals that, according to respondents, the company has a low level of 33.3% and a moderate level of 37.5% in terms of the reduction dimension. This dimension encompasses the conservation of energy, water and raw materials, along with the collection and processing of waste for recycling and reuse. With regard to CSR management, academics have highlighted the importance of reducing resource consumption and minimizing waste. Elkington (1998) highlights the importance of the environmental dimension, emphasizing the need to reduce ecological footprints and resource pressure.

Porter and Kramer (2011) introduce the concept of "shared value", advocating the generation of economic and social value while safeguarding the environment and promoting sustainability. They argue that integrating social and environmental responsibility into operations improves a company's competitiveness and social contributions.

The URBASER CSR study indicates that, according to the opinions of the respondents, the company has a low level of 45.8% and a

moderate level of 41.7% in terms of the scale of brand awareness. This dimension includes the acquisition, exchange, application and innovation of knowledge. The importance of innovation and knowledge management in CSR has been emphasized by several authors. Carayannis and Rakhmatullin (2014) argue that innovation can address social and environmental challenges and that knowledge management is essential to support the innovation process. In addition, they argue that innovation can confer a competitive advantage to companies that effectively address social and environmental responsibilities.

In this context, knowledge management is crucial to acquire, exchange and apply the knowledge needed to develop and implement CSR strategies. Davenport and Prusak (2000) state that knowledge management encompasses the identification, acquisition, creation, distribution, use, and evaluation of knowledge to achieve organizational objectives.



To enrich the discussion, the findings of this study are compared with those of relevant research. For example, Fumás (2011) delves into CSR and the creation of shared value, aligning with the ideas of Porter and Kramer. In addition, Fortunati et al. (2020) explore the circular economy and CSR, reflecting the integration of sustainability principles.

Similarly, Meléndez et al. (2021) consider the role of the circular economy in CSR, resonating with the idea of aligning business models with social and environmental needs. This study's focus on waste management correlates with Baldo and D'Anghela (2020), who investigate the interaction of the circular economy with CSR, further emphasizing the relevance of responsible waste management.

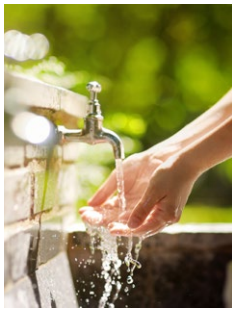
In addition, the emphasis on innovation and knowledge resonates with Carayannis and Rakhmatullin's (2014) vision on innovation as a means to address social and environmental challenges, aligning with this study's claim that knowledge management is critical to effective CSR implementation.

In summary, the findings of this study align with several research papers that emphasize the integration of CSR, circular economy, and innovation to create shared value for both companies and society. By comparing these ideas, a comprehensive understanding emerges of how CSR, circular economy and innovation intersect in the context of value creation, enriching the existing body of knowledge.

4. CONCLUSIONS

The study carried out on the management of corporate social responsibility (CSR) of URBASER suggests a clear imperative for improvement, especially in the field of waste treatment. The ideas of several interviewees reveal a significant gap, with 45.8% of facilities indicating a low level of efficiency in waste treatment, and 54.2% being in a moderately improved state (see annexes). Addressing this discrepancy aligns with the recommendations of influential scholars in the CSR discourse.

Carroll (1991) proposes a hierarchical model of CSR, encompassing economic, legal, ethical and philanthropic dimensions. Aligning URBASER's practices with these dimensions, especially in waste management, could allow the company to meet its ethical and social obligations, while strengthening its presence in the market. Similarly, Garriga and Melé (2004) emphasize a comprehensive approach, interrelating CSR with ethical, legal and social responsibilities, further supporting the integration of environmental concerns within corporate strategy.



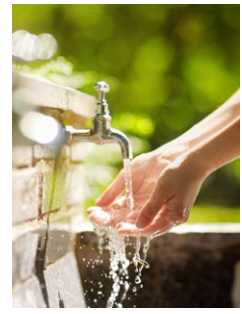
In addition, empirical results point to specific areas of growth potential. URBASER's low rating of 33.3% (see annexes) in the reduction dimension underlines the scope for adopting strategies advocated by Porter and Kramer (2011) and Elkington (1998). These frameworks emphasize resource efficiency and waste reduction as drivers of business excellence, while aligning with CSR principles. The integration of these models into URBASER's operations could lead to substantial improvements in resource management and waste minimization.

In addition, the study highlights an imperative for URBASER to increase its scale of brand awareness, where 45.8% and 41.7% of responses indicate low and moderate levels, respectively (see annexes). This aspect resonates with the works of Carayannis and Rakhmatullin (2014), who underline the role of knowledge management and innovation in sustainable business practices. Adopting a knowledge-based approach can potentially foster CSR-driven innovation and strengthen a company's competitive advantage.

In conclusion, the study underlines URBASER's need for transformative CSR measures, especially in waste treatment, resource efficiency and brand awareness. By synthesizing the knowledge of both interviewees and CSR theories, the company can forge a solid strategy that not only adheres to society's expectations, but also advances its operational efficiency and competitive positioning.

As for the final thoughts, this approach facilitates a feedback loop, guiding the company's CSR strategy towards continuous refinement.

By incorporating mechanisms to measure and evaluate the tangible impacts of its CSR efforts, URBASER ensures a proactive and adaptive approach to CSR that thrives on continuous improvement.



REFERENCES

Andrade-Cordero, C. F. (2021). Crecimiento empresarial en épocas de COVID-19: estudio desde la responsabilidad social en el sector Cerámico de Ecuador. https://www.semanticscholar.org/paper/Crecimiento-empresarial-en-%C3%A9pocas-de-COVID-19%3A-la-Andrade-Cordero/7133688904139f8568659174e5b2838c063d78e1

Baldo, M. D., & D'Anghela, M. (2020). Circular Economy and Corporate Social Responsibility: A Literature Review. Symphonya. Emerging Issues in Management, 70-87. https://doi.org/10.4468/2020.1.06delbaldo.danghela

Bedoya García, V. D., & Torres Zamudio, M. (2021, mayo 4). Gestión de la información y la responsabilidad social empresarial. https://doi.org/10.22490/ECACEN.4694

Esken, B., Franco-García, M.-L., & Fisscher, O. A. M. (2018). CSR perception as a signpost for circular economy. Management Research Review, 41(5), 586-604. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0054

Fortunati, S., Morea, D., & Mosconi, E. M. (2020). Circular economy and corporate social responsibility in the agricultural system: Cases study of the Italian agri-food industry. Agricultural Economics, 66 (2020)(No. 11), 489-498. https://doi.org/10.17221/343/2020-AGRICECON

Fumás, V. S. (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido: La RSC según Michael Porter y Mark Kramer. Revista de responsabilidad social de la empresa, 9, 15-40. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3812635

Gaitán, M. M. (2017). Influencia de la gestión de la innovación en el desempeño empresarial de la empresa familiar: aplicación al sector impresor en Colombia. https://www.semanticscholar.org/paper/Influencia-de-la-gesti%C3%B3n-de-la-innovaci%C3%B3n-en-el-de-Gait%C3%A1n/46ea586f580dffc06905a2f897d405347073e916

Giraud, L. (2019, noviembre 4). Economía circular y sostenibilidad empresarial. VenAmCham. https://www.venamcham.org/economia-circular-y-sostenibilidad-empresarial/

González, G. I., & Vargas, J. G. (2017). La economía circular como factor de la responsabilidad social. Economía Coyuntural, 2(3), 105-130. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2415-06222017000300004&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Hernandez, H., Pitre, R., & Orozco, B. (2020). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO FACTOR DE CAMBIO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. Dictamen Libre, 35-43. https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6269

Kowszyk, Y., & Rajiv, M. (2018). Estudios de caso sobre modelos de economía circular e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en estrategias empresariales en la UE y ALC. EU-LAC Foundation. https://eulacfoundation.org/es/estudios-caso-sobre-modelos-economia-circular-e-integracion-los-objetivos-desarrollo-sostenible

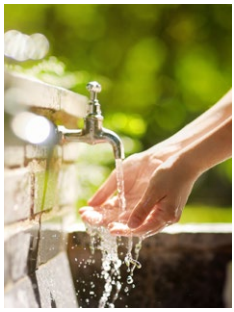
Leal, M. S., Orozco, C. S., Chávez, C. A., & Guamán, E. I. (2022). Análisis teórico de la Responsabilidad Social Empresarial y su implicancia en las PYMES. EDUCATECONCIENCIA, 30(35), 373-394. https://doi.org/10.58299/edu.v30i35.514

Mazzucchelli, A., Chierici, R., Del Giudice, M., & Bua, I. (s. f.). Do circular economy practices affect corporate performance? Evidence from Italian large-sized manufacturing firms. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, n/a(n/a). https://doi.org/10.1002/csr.2298

Melendez, J. R., Delgado, J. L., Chero, V., & Franco-Rodríguez, J. (2021). Economía Circular: Una Revisión desde los Modelos de Negocios y la Responsabilidad Social Empresarial. Revista Venezolana de Gerencia, 26(6), 560-573. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.34

Morea, D., Fortunati, S., & Martiniello, L. (2021). Circular economy and corporate social responsibility: Towards an integrated strategic approach in the multinational cosmetics industry. Journal of Cleaner Production, 315, 128232. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128232

Mosquera, A., Berruecos, J. V., & Romero, W. E. (2021). Ética empresarial Estrategia competitiva para la gestión de la responsabilidad social de las organizaciones en tiempos de paz, ¿mito o realidad? Revista Sapientía, 8(15), 4-12. https://doi.org/10.54278/sapienta.v8i15.39
Pérez, I. R., & Monzó, J. O. (2021). Economía circular y responsabilidad social. Aranzadi. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=848745
Pimenta, C. C. D. C. (2022). Economía circular y responsabilidad social corporativa en Brasil. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(3), 159-178. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2208
Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review, 80.
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, 163.
Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, enero 1). Creating Shared Value. Harvard Business Review. https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value
Ramirez, M. (2014). Sostenibilidad como el resultado de la RSE estratégica. El caso de El Salvador. https://www.semanticscholar.org/paper/Sostenibilidad-como-el-resultado-de-la-RSE-El-caso-Ramirez/b8b2314c109cf330fa60763140e09ef93fba4ec7
Sandoval, S., & Ospino, J. S. (2023). Estrategias de la responsabilidad social empresarial una oportunidad para la gestión de los factores de riesgo psicosociales. Revista Colombiana de Salud Ocupacional, 13(2). https://doi.org/10.18041/2322-634X/rcso.2.2023.9548
Sinthupundaja, J., & Kohda, Y. (2019). Effects of Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value on Sustainability [Chapter]. Green Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. https://www.igi-global.com/chapter/effects-of-corporate-social-responsibility-and-creating-shared-value-on-sustainability/www.igi-global.com/chapter/effects-of-corporate-social-responsibility-and-creating-shared-value-on-sustainability/221103
Stoyanova, T. (2019). CSR Strategies Applied in Terms of Circular Economy.



ANNEXES

Table 1. **Cron Bach's Alpha**

CRONBACH'S ALPHA	CRONBACH'S ALPHA BASED ON STANDARDIZED ELEMENTS	N OF ELEMENTS
,948	,951	26

With a value of 0.951>0.7 the instrument is reliable

Table 2. **Normality**

	SHAPIRO-WILK		
	STATISTICAL	GL	GIS.
VARIABLE	,968	23	,632

With a p-value> 0.05, the distribution of the data is normal, for Shapiro-Wilk because it is a sample < 50

Table 3. **Frequency of responses**

	STRONGLY AGREE (5)	AGREE (4)	NEITHER AGREEMENT NOR DISAGREEMENT (3)	DISAGREE (2)	STRONGLY DISAGREE (1)
1. Adequate waste treat-ment, groundwater care and solid waste recycling are carried out.	17	6	1	0	0
2. The company understands waste management and re-cycling.	21	2	0	1	0
3. Environmentally friendly waste collection and recy-cling procedures are carried out	15	9	0	0	0
4. The company is constantly training employees in waste management.	10	9	4	1	0
5. The replacement of mech-anized processes by manual work is carried out as an en-ergy saving measure."	**2**	3	6	6	7
6. Processes that eliminate or reduce energy consump-tion are selected.	9	8	6	1	0

7. Equipment constructed or programmed to keep energy consumption to a minimum is used.	7	7	7	2	1
8. Lighting of greater energy efficiency is carried out.	**12**	6	4	2	0
9. There is a reduction in the levels of water effluents and pollution, due to the recy-cling and reuse of water.	11	9	2	2	0
10. Adoption of ecological waste management and dis-posal procedures."	6	14	4	0	0
11. Preferred suppliers if they have ISO 14001 certifi-cation of environmental management systems.	**10**	8	6	0	0
12. They apply environmen-tal criteria in making pur-chasing decisions.	8	10	4	2	0
13. There is a reduction in the use of toxic chemicals in sanitation and treatment processes.	9	6	9	0	0
14. Green items, goods and services (recyclable, recy-cled, non-toxic, biodegrada-ble) are purchased.	**8**	10	3	2	1
15. In our company, the ac-quisition of knowledge through research helps to improve the way resources are used.	11	9	4	0	0
16. Through training, capaci-ties in the use and develop-ment of knowledge in the sector are increased."	9	10	4	1	0
17. We conduct research on new services, which help employees improve their skills in acquiring knowledge.	8	7	9	0	0
18. In our company, the ac-quisition of knowledge through research helps em-ployees to become more competent.	9	7	7	1	0
19. There are formal chan-nels for knowledge exchange (such as meetings, courses, tours and similar activities).	8	5	6	3	1
20. Our company encourages employees to write proce-dures and information to share knowledge.	7	4	4	5	4

21. Previous knowledge is applied to solve new prob-lems.	8	14	1	1	0
22. Employees have the abil-ity to generate new ideas and share them with the organization.	10	5	7	1	1
23. There are continuous improvements as a result of the implementation of the circular economy.	10	7	6	1	0
24. Employees can transform knowledge and ideas into new products, processes and systems.	6	7	6	5	0
25. My company introduces more innovative products and services than other companies.	6	8	9	1	0
26. My company provides information to its customers about new systems.	8	12	3	1	0

Table 4. **Percentile method for baremación**

		COMPANY ACTIVITIES	REDUCTION	BRAND AWARENESS
N	Valid	24	24	23
	Lost	0	0	1
Minimal		13	23	32
Maximum		20	50	60
Percentiles	30	18,00	34,50	40,00
	70	20,00	43,50	50,00

Table 5. **Instrument scale**

LEVEL	COMPANY ACTIVITIES	REDUCTION	BRAND AWARENESS
low	13-18	23-35	32-40
middle	19-20	36-44	41-50
high	20-mas	45-50	51-60

Figure 1. **Estimated level of activities of the company**

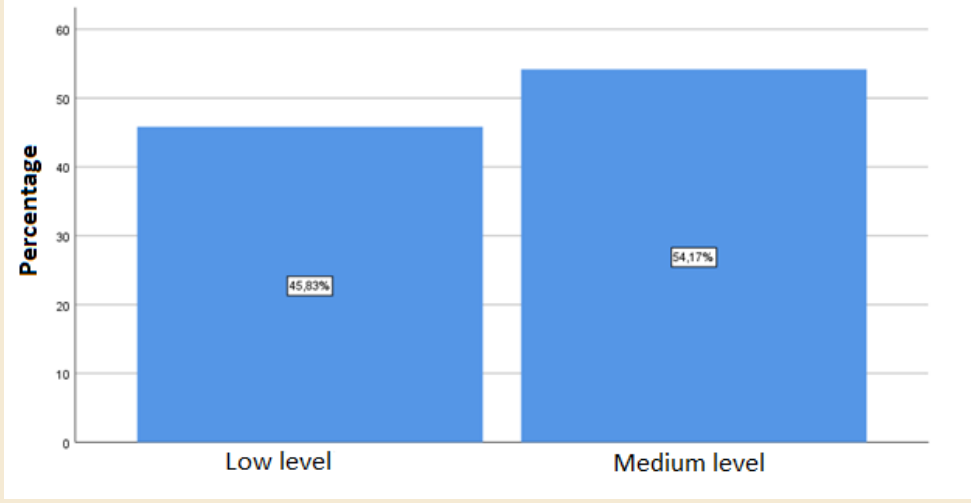


Figure 2. **Estimated level of reduction**

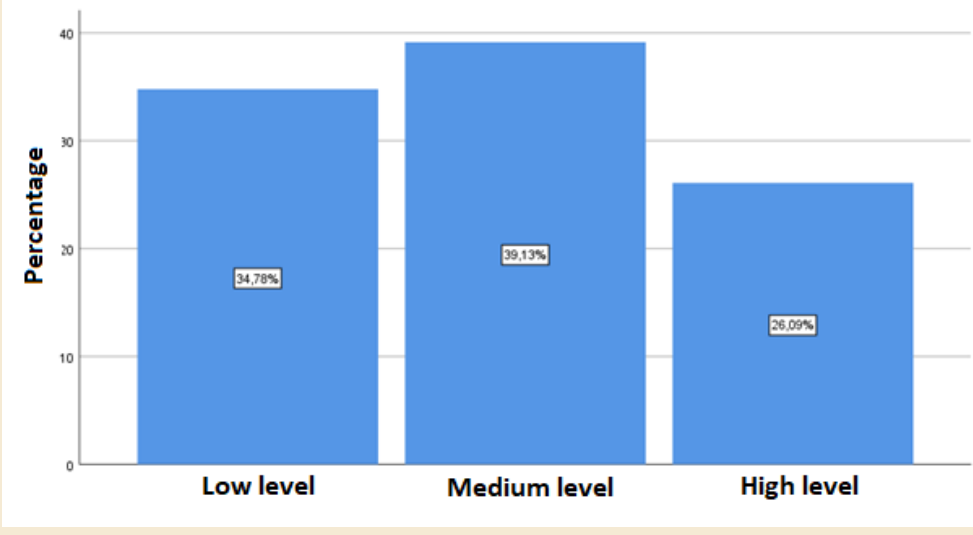
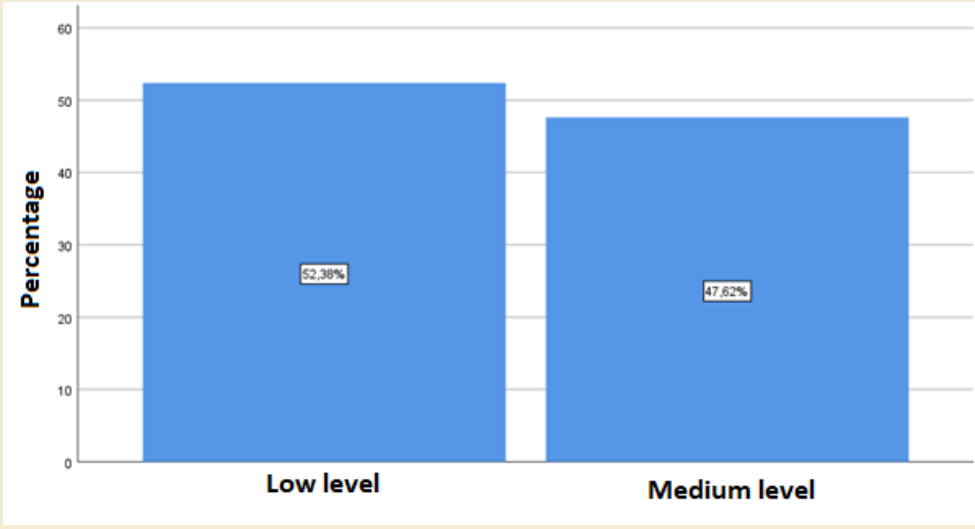
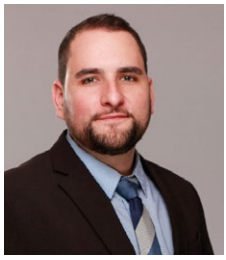


Figure 3. **Estimated Level of Brand Awareness**



UNIVERSIA
BusinessReview



Jose Gil Dams
Estudiante doctorado de ciencias sociales, Universidad católica san Antonio de Murcia
jggil@alu.ucam.edu

Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en URBASER

Corporate Social Responsibility Management at URBASER

1. INTRODUCCIÓN

En el pasado, la única responsabilidad de las empresas era maximizar los intereses y beneficios de sus propietarios, en lugar de preocuparse por el impacto social y medioambiental. Sin embargo, ahora el grave cambio climático, los desastres medioambientales y la malnutrición en todo el mundo han suscitado muchas críticas al capitalismo y a la gobernanza empresarial (Kowszyk & Rajiv, 2018). También se han planteado debates sobre la responsabilidad de las empresas en cuanto a los impactos económicos, sociales y medioambientales (González & Vargas, 2017).

En consecuencia, se invita a las empresas a participar en la contribución a la consecución de un desarrollo sostenible holístico, que se refiere no solo a la sostenibilidad económica de las empresas, sino también a la sostenibilidad ecológica y social. La dirección de las empresas debe idear y apoyar soluciones innovadoras que aborden los retos medioambientales y sociales al tiempo que crean economías (Sinthupundaja & Kohda, 2019). Sheth et al. (2011) afirman que el rendimiento empresarial no solo depende del rendimiento económico, sino también del rendimiento medioambiental y social.

Por lo tanto, la gestión de la relación entre las empresas y la sociedad se ha convertido en uno de los temas importantes en la investigación académica, la gestión empresarial y la sostenibilidad (Meléndez et al., 2021). Además, los estudios han argumentado que el crecimiento de las empresas fomenta el crecimiento de la economía, ya que las empresas se han convertido en un importante motor de la sociedad, por ejemplo, la creación de empleo, los sistemas de transporte y comunicación, la asistencia sanitaria (Giraud, 2019). Por otra parte, la sociedad también desempeña un papel influyente en la consecución

CÓDIGO JEL:
M14, M10, D21, F23, L2

Recibido: 16.03.2023 Aceptado: 20.07.2023

DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.03



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Con el objetivo de conocer la gestión de la responsabilidad social empresarial en URBASER, se planteó una encuesta en línea para 24 directivos de la empresa URBASER. Las escalas utilizadas según estudios anteriores se ajustaron para adaptarse al contexto del estudio. Las instalaciones de tratamiento de residuos se refieren a las actividades de la empresa, para la dimensión reducción, se utilizó factores de conservación de energía, agua y materias primas, la escala de conocimiento de la marca se midió mediante cuatro ítems. De lo anterior se concluye que, URBASER tiene oportunidades para mejorar su gestión de la responsabilidad social empresarial en distintas dimensiones, especialmente en el tratamiento de residuos, la reducción de consumo de recursos naturales y en la escala de conocimiento de la marca. De esta manera, URBASER podrá mejorar su desempeño en la responsabilidad social y ambiental, y obtener una ventaja competitiva en el mercado, contribuyendo al desarrollo sostenible.

EXECUTIVE SUMMARY

With the aim of understanding the management of corporate social responsibility in URBASER, an online survey was conducted with 24 executives from the company. The scales used in previous studies were adjusted to fit the context of the current study. The facilities for waste treatment referred to the company's activities, and for the reduction dimension, factors related to the conservation of energy, water, and raw materials were used. The brand knowledge scale was measured using four items. Based on the results, it can be concluded that URBASER has opportunities to improve its management of corporate social responsibility in different dimensions, particularly in waste treatment, reduction of natural resource consumption, and brand knowledge scale. This way, URBASER can enhance its performance in social and environmental responsibility and gain a competitive advantage in the market, contributing to sustainable development.

de los resultados económicos de una empresa, es decir, la obtención de beneficios (Pérez & Monzó, 2021).

La Responsabilidad social empresarial(RSE) se refiere a la gestión y el funcionamiento de las empresas con el fin de mejorar el bienestar de la sociedad (Pimenta, 2022). La RSE tradicional se asocia con la filantropía corporativa y puede haber agotado los recursos no utilizados de la empresa, como las horas de trabajo de los empleados y el capital financiero (Mazzucchelli et al., s. f.). Su funcionamiento consiste principalmente en sacrificar el beneficio por el bien social. Por lo tanto, el concepto de Creación de Valor Compartido (CVC) se introdujo para resolver este problema volviendo a percibir el papel de las empresas en la sociedad y ofreciendo una solución teórica a través de la lente del valor.

Las prácticas socialmente responsables crean valor para la empresa y sus grupos de interés, incluyendo la sociedad y el medio ambiente.

Puede considerarse un marco empresarial para orientar la reflexión sobre la relación entre las empresas y la sociedad (M. Porter, 1996). Las actividades sociales están vinculadas a los objetivos empresariales, lo que significa que la responsabilidad social y medioambiental se considera una función interna y no una obligación externa. Sin embargo, es difícil que las empresas y las universidades demuestren cómo la responsabilidad corporativa puede conducir a mejoras en las empresas, la sociedad y el medio ambiente (Fumás, 2011). Muchos estudiosos han reclamado un mayor énfasis en la creación de valor en el contexto de la responsabilidad empresarial (Fortunati et al., 2020).

Las prácticas socialmente responsables crean valor para la empresa y sus grupos de interés, incluyendo la sociedad y el medio ambiente (M. E. Porter & Kramer, 2002). Por lo tanto, las empresas deben asignar y distribuir recursos valiosos y capacidades empresariales con respecto a los impactos sociales y ambientales . La ventaja competitiva y la legitimidad asociada a la responsabilidad social son muy importantes para la existencia y el desarrollo de una empresa, a partir del proceso de cocreación de valor para el desarrollo sostenible, atendiendo a las presiones y expectativas de la sociedad (Morea et al., 2021).

La gestión de la responsabilidad social empresarial (RSE) es una práctica cada vez más importante en las empresas de todo el mundo. La RSE implica que las empresas consideren no solo su rentabilidad, sino también su impacto social y ambiental en la sociedad. La revisión de la literatura encontrada en los artículos indexados científ-

PALABRAS CLAVE
Gestión, responsabilidad social empresarial, desempeño, desarrollo sostenible, competitividad.

KEYWORDS
Management, corporate social responsibility, performance, sustainable development, competitiveness.

ficamente aborda diversos temas relacionados con la gestión empresarial. Uno de los estudios se enfoca en la influencia de la gestión de la innovación en el desempeño empresarial de la empresa familiar en Colombia (Gaitán, 2017).

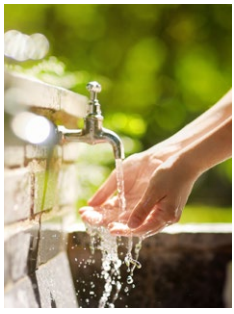
Otro estudio analiza la contribución de las estrategias de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la intervención de factores de riesgo psicosocial (Sandoval & Ospino, 2023). Además, se encuentra un análisis sobre la relación entre la RSE y la sostenibilidad en El Salvador (Ramirez, 2014). Otro artículo aborda la ética empresarial y la responsabilidad social como estrategias competitivas para la gestión de las organizaciones (Mosquera et al., 2021). También se encuentra un estudio que analiza cómo las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) aplican la RSE en sus distintos giros de negocio y examina las problemáticas asociadas (Leal et al., 2022). Finalmente, un estudio reflexiona sobre el crecimiento empresarial durante la pandemia de COVID-19 y la responsabilidad social que las empresas han adquirido en contextos de alta vulnerabilidad (Andrade-Cordero, 2021). En general, los resultados de estas investigaciones pueden ser útiles para los directores, gerentes y/o propietarios de empresas, ya que proporcionan información reciente que podría ayudar a implementar las mejores herramientas y/o sistemas de gestión, a fin de que sus empresas sean más competitivas y sosteniblemente acordes a las condiciones cambiantes del mercado. Además, estos estudios pueden ser relevantes para los investigadores y académicos que buscan profundizar en la manera como las empresas llevan a cabo los procesos y la generación de capacidades para la innovación, la gestión de los factores de riesgo psicosocial, la sostenibilidad y la ética empresarial.

La estrategia de responsabilidad social corporativa (RSE) de URBASER abre un horizonte de oportunidades alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), un conjunto universal de metas para la sostenibilidad. En este sentido, las actividades de URBASER podrían fluir armoniosamente hacia el ODS 6, potenciando el saneamiento del agua; el ODS 8, al impulsar un crecimiento económico sostenible a través de los preceptos de la economía circular; el ODS 9, al catalizar la innovación en el desarrollo de procesos; y el ODS 11, al promover comunidades urbanas más equilibradas y sostenibles.

En cuanto a la implementación del ENIF (Estado de Información No Financiera) por parte de URBASER, se evidencia una oportunidad estratégica considerable. Este informe, que divulga políticas inter-

nas, prácticas ambientales, dinámicas laborales e interacciones con actores externos, se presenta como una herramienta sólida para concretar de manera palpable los resultados de las iniciativas de RSE emprendidas por la empresa. Su adopción podría posicionar a URBASER de manera más contundente, permitiéndole no solo contrarrestar insinuaciones de "lavado verde" provenientes de competidores, sino también robustecer su credibilidad como un actor genuinamente comprometido con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Lo anterior permite deducir como hipótesis, que la gestión de la responsabilidad social empresarial debe coincidir con la teoría y gestiones relevantes. Es por eso por lo que es necesario evaluar y conocer la gestión de la RSE en URBASER.SA, una empresa dedicada a la gestión de servicios medioambientales. Teniendo en cuenta que URBASER.SA es una empresa de nivel global y entiende que su responsabilidad es crear valor en el en los distintos nichos locales mediante la implementación de modelos de negocio que contribuyan al desarrollo con compromiso a la sostenibilidad a en todo el recorrido de la cadena de valor, desde sus proveedores hasta el cliente final.



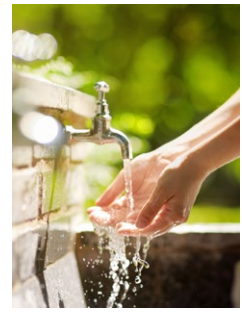
En primer lugar, la evaluación de la gestión de la RSE en URBASER.SA permitiría a la empresa comprender mejor su impacto social y ambiental. Al medir el impacto de sus operaciones en la comunidad y en el medio ambiente, URBASER.SA puede identificar áreas donde puede mejorar sus prácticas y reducir su huella de carbono. Además, al demostrar un compromiso con la sostenibilidad, URBASER.SA puede ganar la confianza de los consumidores, accionistas y otros interesados en la empresa.

En segundo lugar, la evaluación de la gestión de la RSE en URBASER.SA puede ayudar a la empresa a cumplir con las normativas y regulaciones gubernamentales relacionadas con la sostenibilidad. Cada vez más, los gobiernos de todo el mundo están introduciendo leyes y regulaciones para obligar a las empresas a ser más responsables social y ambientalmente. Al evaluar su desempeño en esta área, URBASER.SA puede asegurarse de que está cumpliendo con las normativas y evitando multas o sanciones.

En tercer lugar, la evaluación de la gestión de la RSE en URBASER.SA puede mejorar la reputación de la empresa. Una buena reputación es esencial para atraer a los clientes y a los empleados, y para mantener relaciones sólidas con los accionistas y otros interesados en la empresa. Al demostrar un fuerte compromiso con la RSE, UR-

BASER.SA puede mejorar su reputación y atraer a aquellos que valoran la sostenibilidad.

En resumen, la evaluación de la gestión de la RSE en URBASER.SA es esencial para la empresa. Esto permitirá a URBASER.SA comprender mejor su impacto social y ambiental, cumplir con las normativas y regulaciones gubernamentales y mejorar su reputación. Además, una sólida gestión de la RSE puede ayudar a la empresa a atraer a clientes, empleados y accionistas comprometidos con la sostenibilidad. En conclusión, conocer y evaluar la gestión de la RSE en URBASER.SA es una necesidad para asegurar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Es por lo que, teniendo la visión de URBASER.SA con respecto a la responsabilidad social empresarial, se tiene como objetivo conocer la gestión de la responsabilidad social empresarial en URBASER.SA.



1.1. Revisión de la Literatura

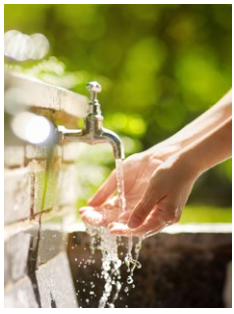
El desarrollo sostenible, por la propia naturaleza de muchas definiciones, tiene un denominador común: la equidad intergeneracional y entre generaciones. La definición más común de desarrollo sostenible en nuestro Futuro Común hace hincapié en que el desarrollo debe satisfacer las necesidades de la generación actual sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

Esta percepción del concepto de desarrollo sostenible pone un control ético, especialmente ecológico. Cifric define la eco ética como la necesidad de un enfoque pragmático diferente del desarrollo y el medio ambiente. La eco ética se ha convertido en parte del concepto de desarrollo sostenible como resultado del tratamiento medioambiental inadecuado a largo plazo en la sociedad postindustrial. La cuestión de la ética ecológica o de la responsabilidad ética a nivel micro y macro se ocupa de afrontar los dilemas del comportamiento socialmente responsable y, por tanto, de la responsabilidad ecológica (Baldo & D'Anghela, 2020).

Con el paso del tiempo, la cuestión de la responsabilidad social y el comportamiento socialmente responsable ha pasado del ámbito de la filantropía voluntaria al comportamiento conscientemente ético y la responsabilidad ética o un marco jurídico ecológico que afecta al comportamiento ecológico. La relación alterada entre el ser humano y los recursos naturales debido a la producción y el consumo masivos

afecta al comportamiento del ser humano moderno. No sólo explota la naturaleza sino que también la destruye. El premio Nobel Bertrand Russel cree que es importante para su existencia concienciar a los humanos de la necesidad de cambiar su relación con la naturaleza (Sinthupundaja & Kohda, 2019).

La lógica de la producción y el consumo en masa ha llevado a la crisis ecológica, a la crisis energética, a la eliminación de los recursos naturales, y el valor del propio producto no es sostenible. Los desafíos modernos de la protección del medio ambiente son una consecuencia del llamado modelo económico lineal (Fumás, 2011). La esencia de dicha economía es la extracción de recursos para la producción de productos/servicios, seguida del consumo y la eliminación de las partes no utilizadas, que representan los residuos en este modelo. La intensificación de la producción y el consumo en la sociedad de consumo ha provocado una crisis económica, ecológica y social.



Para responder a estos retos se ha desarrollado un modelo empresarial nuevo y fundamentalmente diferente: el modelo empresarial circular. En pocas palabras, la economía circular (EC) sigue el movimiento circular de la producción y lo lleva al siguiente nivel. La esencia de este modelo es reutilizar los residuos y subproductos que quedan en el proceso de producción (Fortunati et al., 2020). De este modo, se consigue una mayor eficiencia energética y el resto del consumo se introduce en el proceso de Re fabricación.

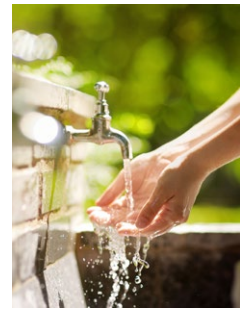
Como resultado, los residuos no deseados de la producción y el consumo se convierten en materias primas y la producción continúa con menos impacto externo (Baldo & D'Anghela, 2020), lo que aumenta directamente el PIB, especialmente en las economías en desarrollo (Morea et al., 2021). Por su parte, la responsabilidad ética o ecológica no es una disciplina nueva, pero el enfoque para explicar el comportamiento de productores y consumidores hacia la naturaleza y el medio ambiente ha cambiado.

Un nuevo enfoque ético hace hincapié en la importancia de los elementos constitutivos del propio concepto de eco ética. Muchos de estos componentes son el resultado de una intensa industrialización social: la justicia económica y social, el pluralismo de valores, las modernas normas éticas medioambientales, las formas de la nueva multiculturalidad, etc. (Morea et al., 2021).

La cuestión de hasta qué punto el uso de los recursos naturales está ecológicamente justificado es una cuestión ética relativa a la equidad intergeneracional y entre generaciones del desarrollo sostenible

(Esken et al., 2018). Esta pregunta es la base para formar un modelo económico apropiado (EC) que también respete el concepto de resiliencia (con especial énfasis en la resiliencia ecológica y económica. En cuanto a las consideraciones ecológicas y éticas, dos bases conceptuales dominan la literatura (Stoyanova, 2019), a saber: (1) la percepción del concepto de desarrollo sostenible basado en la ciencia y (2) la conciencia del concepto de desarrollo sostenible basado en la voluntad de las personas.

Se han llevado a cabo muchas investigaciones sobre el concepto ecológico para averiguar el funcionamiento ecológico de las empresas en todo el mundo. El tema y la estrategia aplicados fueron variados, como los estudios que evaluaron la ecología de la publicidad medioambiental realizados por Leonidou, Leonidou, Hadjimarcou y Lytovchenko (2014), y cuya conclusión fue que los anuncios ecológicos desempeñaban un papel importante, como los puntos de la situación, el perfil del anunciante, las características del objetivo, los factores del mensaje y la naturaleza.



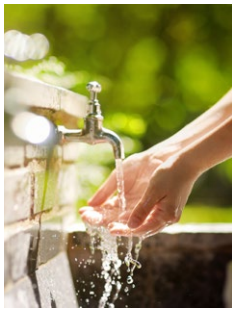
En los últimos años, las empresas se han visto sometidas a una presión cada vez mayor por parte de las partes interesadas para que protejan el medio ambiente. Los gobiernos han introducido más políticas reguladoras, lo que aumenta los costes para las empresas que vierten sustancias perjudiciales para el medio ambiente (Mazzucchelli et al., s. f.). Los consumidores tienen cada vez más en cuenta la filosofía medioambiental de una empresa cuando deciden comprar sus productos. Los inversores han descontado mucho el precio de las acciones de las empresas irresponsables con el medio ambiente (Baldo & D'Anghela, 2020).

Ante estas crecientes presiones, muchas empresas se han centrado cada vez más en la puesta en marcha de proyectos de innovación medioambiental, como la innovación verde. Estos proyectos se consideran arriesgados porque suelen requerir grandes compromisos financieros y a menudo sólo generan beneficios a largo plazo (Pérez & Monzó, 2021). La innovación verde está asociada a nuevos diseños, nuevos productos y procesos (Giraud, 2019). Por tanto, estas innovaciones son una fuente potencial de ventaja competitiva para una empresa.

El valor de las innovaciones verdes para la sociedad en su conjunto está ampliamente reconocido, pero no está claro qué motiva a las empresas a perseguir estas innovaciones. A partir de las perspectivas institucional y de recursos y de los documentos de gobierno cor-

porativo (Meléndez et al., 2021), destacamos las condiciones en las que es probable que las empresas persigan innovaciones ecológicas y sostenibles. constante. actividades ecológicas. más innovadoras que otras empresas.

Desde una perspectiva institucional, analizamos los niveles de presión normativa (por ejemplo, de los gobiernos) afecta a las empresas dedicadas a las innovaciones verdes (Sinthupundaja & Kohda, 2019). Dado que la innovación verde es un mercado emergente, entre sus participantes potenciales se encuentran tanto las empresas de nueva creación como los titulares diversificados. A continuación, analizamos cómo estas instituciones del entorno económico, político y sociocultural influyen de forma diferencial en estos dos tipos de empresas para que entren en este mercado emergente (Kowszyk & Rajiv, 2018).



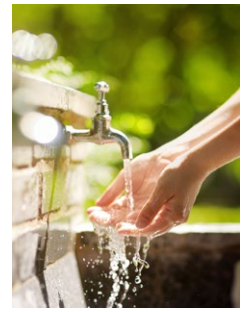
A medida que los gobiernos adoptan cada vez más la desregulación en muchas industrias, las empresas se ven presionadas para adaptarse a un aumento sin precedentes del nuevo entorno operativo competitivo con el fin de ganar diferenciación o limitar los costes para superar a los competidores (Porter, 1980). Además, se discute cómo los titulares que solían estar en instituciones menos competitivas y reguladas deben responder estratégicamente a este cambiante panorama competitivo mediante la participación en innovaciones verdes en sus productos (González & Vargas, 2017).

En particular, es importante averiguar si estos operadores tradicionales deben utilizar la innovación verde como estrategia de diferenciación para competir con los nuevos participantes que están entrando cada vez más en la industria debido a la desregulación. Las presiones institucionales de las preocupaciones medioambientales también impulsan el gobierno corporativo. El gobierno corporativo desempeña un papel importante a la hora de responder a estas presiones porque las innovaciones verdes van más allá del cumplimiento y requieren un compromiso significativo a largo plazo de recursos significativos, e importancia estratégica para las empresas (Fumás, 2011).

En particular, el gobierno corporativo desempeña un papel influyente a la hora de determinar si una empresa debe incluir esa responsabilidad medioambiental en sus misiones corporativas o si, por el contrario, debe centrarse ampliamente en maximizar el rendimiento de los accionistas (M. E. Porter & Kramer, 2006). También se han suscitado debates sobre la responsabilidad de las empresas en relación con los impactos económicos, sociales y medioambientales (Fortunati et

al., 2020). En consecuencia, se invita a las empresas a contribuir a la consecución de un desarrollo sostenible holístico, que se refiere no solo a la sostenibilidad económica de las empresas, sino también a la sostenibilidad ecológica y social.

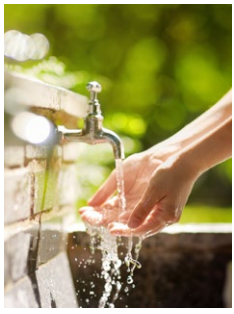
Los líderes empresariales deben idear y apoyar soluciones innovadoras que aborden los retos medioambientales y sociales al tiempo que crean economías (Baldo & D'Anghela, 2020). Sheth et al. (2011) sostienen que el rendimiento empresarial no solo depende del rendimiento económico, sino también del rendimiento medioambiental y social. Por lo tanto, la gestión de la relación entre las empresas y la sociedad se ha convertido en uno de los temas importantes en la investigación académica, la gestión empresarial y la sostenibilidad (Esken et al., 2018). Además, los estudios han argumentado que el crecimiento de las empresas fomenta el crecimiento de la economía, ya que las empresas se han convertido en un importante motor de la sociedad, por ejemplo, la creación de empleo, los sistemas de transporte y comunicación, la asistencia sanitaria.



Por otra parte, la sociedad también desempeña un papel influyente en la consecución de los resultados económicos de una empresa, es decir, la obtención de beneficios (Kowszyk & Rajiv, 2018). La responsabilidad social de las empresas (RSE) se refiere a la gestión y las actividades de las empresas con el fin de mejorar el bienestar de la sociedad. La RSE tradicional se asocia con la filantropía corporativa y puede agotar los recursos no utilizados de una empresa, como las horas de trabajo de los empleados y el capital financiero (Rodríguez & Tello, s. f.). Su funcionamiento consiste principalmente en sacrificar el beneficio por el bien social.

Por lo tanto, el concepto de CVC se introdujo para resolver este problema volviendo a percibir el papel de las empresas en la sociedad y ofreciendo una solución teórica a través de la lente del valor. Puede considerarse un marco empresarial para orientar la reflexión sobre la relación entre las empresas y la sociedad (M. E. Porter & Kramer, 2006). Las actividades sociales están vinculadas a los objetivos empresariales, lo que significa que la responsabilidad social y medioambiental se considera una función interna y no una obligación externa. Sin embargo, es difícil que las empresas y las universidades demuestren cómo la responsabilidad corporativa puede conducir a mejoras en las empresas, la sociedad y el medio ambiente (Kumar et al., 2021).

Muchos estudiosos han reclamado un mayor énfasis en la creación de valor en el contexto de la responsabilidad empresarial (Carabalí, 2017). Las prácticas socialmente responsables crean valor para la empresa y sus grupos de interés, incluyendo la sociedad y el medio ambiente (Rodríguez & Tello, s. f.). Por lo tanto, las empresas deben asignar y distribuir recursos valiosos y capacidades empresariales con respecto a los impactos sociales y ambientales (M. E. Porter & Kramer, 2011). La ventaja competitiva y la legitimidad asociada a la responsabilidad social son muy importantes para la existencia y el desarrollo de una empresa, a partir del proceso de cocreación de valor para el desarrollo sostenible, atendiendo a las presiones y expectativas de la sociedad (Pérez & Monzó, 2021).



Aunque los principios de la RSE y la CVC han sido ampliamente estudiados y comprendidos, todavía hay muy poca investigación académica centrada en las transformaciones económicas, sociales y medioambientales sostenibles. Además, la investigación académica que vincula la responsabilidad empresarial con la sostenibilidad corporativa, social y medioambiental es todavía limitada. Por lo tanto, este estudio pretende llenar este vacío explorando el marco conceptual de la sostenibilidad holística y la responsabilidad corporativa y la transición de la investigación sobre RSE y CVC.

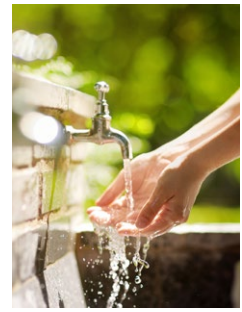
Por tanto, puede promover el desarrollo de nuevos mercados y crear oportunidades de crecimiento. Al cuidar de su bienestar social, las empresas pueden crear una confianza duradera entre los empleados, los consumidores y los ciudadanos, lo que apuntala los modelos empresariales sostenibles. A su vez, un alto nivel de confianza ayuda a crear un entorno en el que las empresas pueden dedicarse a la innovación y el crecimiento.

La gestión social empresarial y la CVC son dos conceptos que se encuentran estrechamente relacionados. Mientras que la gestión social empresarial busca integrar los objetivos empresariales con los intereses de la sociedad en la que se encuentra la empresa, la CVC se enfoca en generar valor tanto para la empresa como para la sociedad en su conjunto, de forma sostenible.

En este sentido, Porter y Kramer (2011) proponen la CVC como un nuevo paradigma de gestión empresarial. Según estos autores, la empresa debe buscar oportunidades para generar valor económico al mismo tiempo que contribuye al bienestar social y ambiental. De esta forma, se propone que la empresa no solo se beneficie a sí misma, sino que también genere beneficios para la sociedad en general.

Por otro lado, Handelman y Arnold (1999) abordan la gestión social empresarial desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial(RSE). Según estos autores, la RSE implica la gestión de la empresa de forma tal que sus operaciones respeten los derechos humanos, el medio ambiente, y contribuyan al desarrollo sostenible. En este sentido, la RSE se enfoca en integrar la ética, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible en la estrategia de negocio.

En cuanto a la CVC, según Porter y Kramer (2011), esta se logra a través de la identificación de oportunidades para la empresa en los desafíos sociales y ambientales. Asimismo, la generación de valor compartido implica la creación de nuevos productos y servicios que atiendan necesidades sociales y ambientales, al mismo tiempo que generen beneficios económicos para la empresa.



La gestión social empresarial y la CVC son dos conceptos que se complementan. La gestión social empresarial busca integrar los objetivos empresariales con los intereses de la sociedad, mientras que la CVC propone la generación de valor económico al mismo tiempo que se contribuye al bienestar social y ambiental. Ambos conceptos pueden ser aplicados en la estrategia de negocio de la empresa, y contribuir a su éxito a largo plazo, así como al bienestar de la sociedad y el medio ambiente.

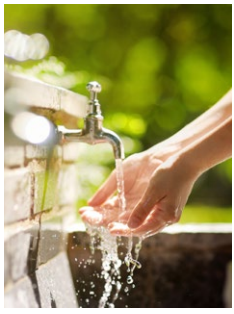
La gestión social empresarial es una práctica que se ha vuelto cada vez más relevante en la actualidad, ya que las empresas han tomado conciencia de la importancia de su responsabilidad social y su impacto en el entorno. Esta práctica busca integrar los objetivos empresariales con los intereses de la sociedad en la que se encuentra inmersa la empresa, contribuyendo así al desarrollo sostenible.

Algunos autores han abordado este tema desde distintas perspectivas. Por ejemplo, Carroll (1979) propone un modelo de responsabilidad social empresarial que incluye cuatro dimensiones: económica, legal, ética y filantrópica. En este modelo, se entiende que la empresa no solo tiene responsabilidades económicas, sino también sociales, y que la gestión social empresarial debe ser una parte integral de la estrategia de negocio.

Por otro lado, Elkington (1998) introduce el concepto de “triple resultado”, que se refiere a la medición del desempeño empresarial no solo en términos económicos, sino también en términos sociales y ambientales. Esta perspectiva reconoce que las empresas tienen una responsabilidad hacia su entorno, y que su éxito no puede medirse únicamente en términos económicos.

En cuanto al desarrollo sostenible, Sachs (1999) señala que se trata de un concepto que involucra la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. En este sentido, la gestión social empresarial puede contribuir al desarrollo sostenible al integrar la responsabilidad social y ambiental en la estrategia de negocio, lo que puede generar beneficios a largo plazo tanto para la empresa como para la sociedad en su conjunto.

Investigando el impacto de la responsabilidad social empresarial en la EC para las partes interesadas, Fonseca, L.M., Domingues, J.P., Pereira, M.T., Martins, F.F. y Zimon, D. (2018), realizaron una encuesta en línea a 99 instituciones portuguesas (que cubren una amplia gama de sectores y tamaños). Los resultados muestran que la EC es vista como un tema estratégico y relevante para la creación de beneficios y valor. Se ha encontrado que la aceptación de la EC está positivamente influenciada por el estado de certificación del SGA (Sistema de Gestión Ambiental) y el deseo de mejorar el rendimiento ambiental y lograr un modelo de negocio sostenible.



Rizos, V.; Behrens, A.; Van Der Gaast, Wet al. (2016) destacan las barreras y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas en materia de EC. Para ello, encuestaron a pymes del Reino Unido, los Países Bajos, Estonia, Bélgica, Alemania y Grecia. Lakatos, Dan y Cioca (2016) examinan el comportamiento de los consumidores en cuanto a la protección del medio ambiente y la adopción de nuevas pautas de comportamiento y consumo responsable para promover la EC en Rumanía. Llevan a cabo una encuesta en línea a nivel nacional de 642 encuestados. Hay muchos otros ejemplos en la literatura científica para evaluar el impacto de la responsabilidad social de las empresas en las partes interesadas en sus operaciones.

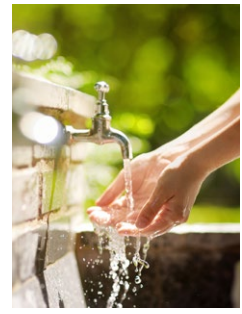
La gestión social empresarial y la EC son dos conceptos que se encuentran estrechamente relacionados, ya que ambos buscan integrar la sostenibilidad ambiental y social en la estrategia de negocio de la empresa. La EC se enfoca en la reducción, reutilización y reciclaje de los materiales y recursos utilizados por la empresa, con el objetivo de minimizar los residuos y maximizar su valor. Según Ellen MacArthur Foundation (2013), la EC se enfoca en la creación de valor a través de la reducción de la extracción de recursos naturales, la minimización de residuos y la optimización del uso de los recursos.

Por otro lado, la gestión social empresarial se enfoca en la integración de la responsabilidad social y ambiental en la estrategia de negocio

de la empresa. Según Carroll (1979), la gestión social empresarial implica el reconocimiento de la responsabilidad de la empresa en el impacto social y ambiental de sus operaciones.

En este sentido, la EC y la gestión social empresarial pueden ser aplicadas conjuntamente en la estrategia de negocio de la empresa. Por ejemplo, la adopción de prácticas de EC puede ayudar a reducir la huella ambiental de la empresa, al mismo tiempo que puede generar beneficios económicos y sociales. Además, la adopción de prácticas de EC puede contribuir a la gestión social empresarial al mejorar la percepción de la empresa por parte de la sociedad.

Por ejemplo, según Hervé et al. (2018), la EC puede contribuir a la gestión social empresarial a través de la implementación de modelos de negocio basados en la reutilización, el reciclaje y la reparación. Estos modelos de negocio pueden generar oportunidades de empleo y contribuir a la inclusión social, al mismo tiempo que reducen los impactos ambientales negativos.



En conclusión, la gestión social empresarial y la EC son dos conceptos que pueden ser aplicados conjuntamente en la estrategia de negocio de la empresa. La adopción de prácticas de EC puede contribuir a la gestión social empresarial al reducir la huella ambiental de la empresa y mejorar su percepción por parte de la sociedad, al mismo tiempo que genera beneficios económicos y sociales.

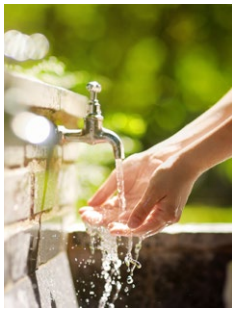
2. METODOLOGÍA

En el ámbito de las operaciones corporativas dentro del Contexto Ambiental (CE), la adopción de una orientación estratégica hacia la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) se ha vuelto progresivamente más crítica para garantizar una competitividad sostenida. Los beneficios potenciales abarcan diversas facetas que incluyen la gestión de riesgos, la reducción de costos, la adquisición de capital, la mejora de las relaciones con los clientes, el fomento del capital humano y el fomento de la innovación (Esken et al., 2018). Esta perspectiva estratégica no solo requiere que empresas como URBASER se involucren con las partes interesadas internas y externas, sino que también les permite navegar de manera proactiva los cambios dinámicos en las expectativas de las partes interesadas y el entorno empresarial en evolución.

Para un análisis en profundidad de la perspectiva gerencial de URBASER, se realizó una encuesta basada en la web entre el 15 y el 25 de

diciembre de 2022. Una cohorte de 24 altos ejecutivos de URBASER participó en la encuesta. Los datos se agregaron de diversas fuentes, que abarcan registros disponibles públicamente, organismos reguladores y bases de datos relevantes. Empleando una escala Likert de 5 puntos, el cuestionario permitió a los participantes expresar sus perspectivas, que luego fueron examinadas para desentrañar los patrones estructurales existentes y sus interrelaciones.

Las secciones siguientes desarrollan las dimensiones y escalas utilizadas en este estudio. Al extraer información de investigaciones anteriores, las escalas se adaptaron meticulosamente para armonizar con el contexto único del estudio. Para la evaluación de las instalaciones de tratamiento de residuos, se adoptó la escala tripartita propuesta por Agan et al. (2013). Esta medición abarca un espectro de actividades, incluidos los sistemas de purificación de agua, los mecanismos de filtración de aire y las iniciativas de reciclaje de residuos. Estos esfuerzos no solo están dirigidos a mejorar la recuperación y el tratamiento de desechos, sino que también sirven al doble propósito de la protección del ecosistema y el desarrollo sostenible.



Cambiando a la dimensión de “reducción”, el diseño de la escala se basó en el marco de Agan et al. (2013) y se compuso de tres elementos distintos. Estos parámetros miden el grado en que las empresas conservan recursos vitales como la energía, el agua y las materias primas. Además, la evaluación de las prácticas de reciclaje se operacionalizó a través de una escala que comprende cinco ítems (Agan et al., 2013), específicamente adaptada para evaluar la eficacia de una empresa en la recolección, reprocesamiento y reciclaje de materias primas, desechos y agua para generar recursos reutilizables. En el contexto de la evaluación del conocimiento de marca, se integró una métrica desarrollada a partir de los trabajos de Lai et al. (2010) y Kucharska (2020), con cuatro ítems distintos.

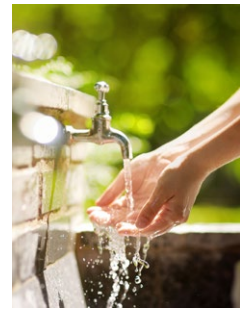
Todas las mediciones se sometieron a análisis utilizando una escala Likert de 5 puntos, que abarca de 1 (“totalmente en desacuerdo”) a 5 (“totalmente de acuerdo”). El marco analítico abarcó el cálculo del alfa de Cronbach y la aplicación del Análisis Factorial Confirmatorio (CFA) para evaluar la confiabilidad, convergencia y validez discriminante de cada dimensión. En particular, todos los valores alfa de Cronbach calculados excedieron el umbral establecido de 0,70 (Bagozzi & Yi, 1988; Nunnally y Bernstein, 1994), lo que indica una fiabilidad encomiable en las diversas facetas de la estructura del estudio.

En conclusión, la incorporación de estas metodologías sirve para

reforzar el rigor y la integridad del diseño del estudio y su posterior análisis. Al adherirse a las metodologías establecidas y basarse en investigaciones anteriores, el estudio se esfuerza por ofrecer una contribución novedosa y una evaluación integral del panorama de la RSE dentro de URBASER.

3. RESULTADOS

El estudio realizado sobre la gestión de la responsabilidad social corporativa (RSC) en URBASER plantea la necesidad de mejorar las prácticas de gestión de residuos de la compañía. Según las percepciones de los encuestados, el tratamiento de residuos de la empresa se califica como bajo en el 45,8% de las instalaciones y en un nivel moderado en el 54,2%. Varios autores han abordado la RSE y su gestión. Por ejemplo, Carroll (1991) propone el modelo piramidal de RSE que comprende dimensiones económicas, legales, éticas y filantrópicas. Este modelo enfatiza las obligaciones de la compañía hacia el desempeño económico, el cumplimiento legal, el comportamiento ético y las iniciativas filantrópicas para beneficiar a la sociedad.



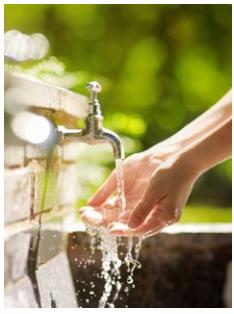
Garriga y Melé (2004), por otro lado, presentan un modelo que considera la RSE como un conjunto de obligaciones éticas, legales y sociales hacia los grupos de interés. Su opinión subraya que la gestión de la RSE debe integrarse en la estrategia y la cultura de una empresa. En relación con la gestión de residuos, diversos autores han destacado la importancia de la gestión ambiental en la RSC. Por ejemplo, Welford (1995) enfatiza las políticas ambientalmente responsables, mientras que Elkington (1998) introduce el concepto de "triple resultado final", abogando por considerar los aspectos ambientales, sociales y económicos en la gestión empresarial.

El estudio de RSC de URBASER revela que, según los encuestados, la compañía tiene un nivel bajo del 33,3% y un nivel moderado del 37,5% en cuanto a la dimensión de reducción. Esta dimensión abarca la conservación de energía, agua y materias primas, junto con la recolección y procesamiento de residuos para su reciclaje y reutilización. Con respecto a la gestión de la RSE, los académicos han destacado la importancia de la reducción del consumo de recursos y la minimización de los residuos. Elkington (1998) destaca la importancia de la dimensión ambiental, enfatizando la necesidad de reducir las huellas ecológicas y la presión de los recursos.

Porter y Kramer (2011) introducen el concepto de "valor compartido",

abogando por la generación de valor económico y social al tiempo que salvaguardan el medio ambiente y promueven la sostenibilidad. Argumentan que la integración de la responsabilidad social y ambiental en las operaciones mejora la competitividad de una empresa y las contribuciones sociales.

El estudio de RSC de URBASER indica que, según las opiniones de los encuestados, la compañía tiene un nivel bajo del 45,8% y un nivel moderado del 41,7% en cuanto a la escala de conocimiento de marca. Esta dimensión incluye la adquisición, el intercambio, la aplicación y la innovación del conocimiento. La importancia de la innovación y la gestión del conocimiento en la RSE ha sido enfatizada por varios autores. Carayannis y Rakhmatullin (2014) argumentan que la innovación puede abordar los desafíos sociales y ambientales y que la gestión del conocimiento es esencial para apoyar el proceso de innovación. Además, sostienen que la innovación puede conferir una ventaja competitiva a las empresas que abordan eficazmente las responsabilidades sociales y ambientales.



En este contexto, la gestión del conocimiento es crucial para adquirir, intercambiar y aplicar los conocimientos necesarios para desarrollar e implementar estrategias de RSE. Davenport y Prusak (2000) afirman que la gestión del conocimiento abarca la identificación, adquisición, creación, distribución, uso y evaluación del conocimiento para lograr los objetivos de la organización.

Para enriquecer la discusión, los hallazgos de este estudio se comparan con los de la investigación relevante. Por ejemplo, Fumás (2011) profundiza en la RSE y la creación de valor compartido, alineándose con las ideas de Porter y Kramer. Además, Fortunati et al. (2020) exploran la economía circular y la RSE, reflejando la integración de los principios de sostenibilidad.

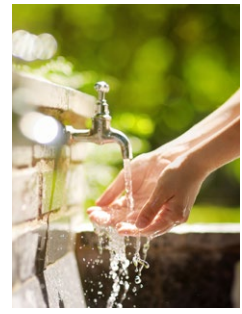
Del mismo modo, Meléndez et al. (2021) consideran el papel de la economía circular en la RSE, resonando con la idea de alinear los modelos de negocio con las necesidades sociales y ambientales. El enfoque de este estudio en la gestión de residuos se correlaciona con Baldo y D'Anghela (2020), que investigan la interacción de la economía circular con la RSE, enfatizando aún más la relevancia del manejo responsable de los residuos.

Además, el énfasis en la innovación y el conocimiento resuena con la visión de Carayannis y Rakhmatullin (2014) sobre la innovación como un medio para abordar los desafíos sociales y ambientales, alineándose con la afirmación de este estudio de que la gestión del

conocimiento es fundamental para la implementación efectiva de la RSE.

En resumen, los hallazgos de este estudio se alinean con varios trabajos de investigación que enfatizan la integración de la RSE, la economía circular y la innovación para crear valor compartido tanto para las empresas como para la sociedad. Al comparar estas ideas, surge una comprensión integral de cómo la RSE, la economía circular y la innovación se cruzan en el contexto de la creación de valor, enriqueciendo el cuerpo de conocimiento existente.

4. CONCLUSIONES



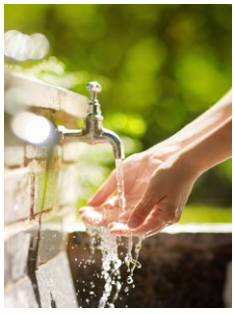
El estudio realizado sobre la gestión de la responsabilidad social corporativa (RSC) de URBASER sugiere un claro imperativo de mejora, especialmente en el ámbito del tratamiento de residuos. Las ideas de varios entrevistados revelan una brecha significativa, con el 45,8% de las instalaciones que indican un bajo nivel de eficacia en el tratamiento de residuos, y el 54,2% se encuentra en un estado moderadamente mejorado (ver anexos). Abordar esta discrepancia se alinea con las recomendaciones de académicos influyentes en el discurso de la RSE.

Carroll (1991) propone un modelo jerárquico de RSE, que abarca dimensiones económicas, legales, éticas y filantrópicas. Alinear las prácticas de URBASER con estas dimensiones, especialmente en la gestión de residuos, podría permitir a la empresa cumplir con sus obligaciones éticas y sociales, al tiempo que refuerza su presencia en el mercado. Del mismo modo, Garriga y Melé (2004) enfatizan un enfoque integral, interrelacionando la RSE con las responsabilidades éticas, legales y sociales, apoyando aún más la integración de las preocupaciones ambientales dentro de la estrategia corporativa.

Además, los resultados empíricos señalan áreas específicas de potencial de crecimiento. La baja calificación de URBASER de 33,3% (ver anexos) en la dimensión de reducción subraya el margen para adoptar estrategias defendidas por Porter y Kramer (2011) y Elkington (1998). Estos marcos enfatizan la eficiencia de los recursos y la reducción de residuos como impulsores de la excelencia empresarial, al tiempo que se alinean con los principios de RSE. La integración de estos modelos en las operaciones de URBASER podría conducir a mejoras sustanciales en la gestión de recursos y la minimización de residuos.

Además, el estudio destaca un imperativo para URBASER para aumentar su escala de conocimiento de marca, donde el 45,8% y el 41,7% de las respuestas indican niveles bajos y moderados, respectivamente (ver anexos). Este aspecto resuena con los trabajos de Carayannis y Rakhmatullin (2014), quienes subrayan el papel de la gestión del conocimiento y la innovación en las prácticas comerciales sostenibles. Adoptar un enfoque basado en el conocimiento puede fomentar potencialmente la innovación impulsada por la RSE y fortalecer la ventaja competitiva de la empresa.

En conclusión, el estudio subraya la necesidad de URBASER de medidas transformadoras de RSE, especialmente en el tratamiento de residuos, la eficiencia de los recursos y el conocimiento de la marca. Sintetizando los conocimientos tanto de los entrevistados como de las teorías de RSE, la empresa puede forjar una estrategia sólida que no solo se adhiera a las expectativas de la sociedad, sino que también avance su eficiencia operativa y posicionamiento competitivo.



En cuanto a las reflexiones finales, este enfoque facilita un ciclo de retroalimentación, guiando la estrategia de RSC de la empresa hacia el refinamiento continuo. Al incorporar mecanismos para medir y evaluar los impactos tangibles de sus esfuerzos de RSE, URBASER garantiza un enfoque proactivo y adaptativo de la RSE que prospera en la mejora continua.

REFERENCIAS

Andrade-Cordero, C. F. (2021). Crecimiento empresarial en épocas de COVID-19: estudio desde la responsabilidad social en el sector Cerámico de Ecuador. https://www.semanticscholar.org/paper/Crecimiento-empresarial-en-%C3%A9pocas-de-COVID-19%3A-la-Andrade-Cordero/7133688904139f8568659174e5b2838c063d78e1

Baldo, M. D., & D'Anghela, M. (2020). Circular Economy and Corporate Social Responsibility: A Literature Review. Symphonya. Emerging Issues in Management, 70-87. https://doi.org/10.4468/2020.1.06delbaldo.danghela

Bedoya García, V. D., & Torres Zamudio, M. (2021, mayo 4). Gestión de la información y la responsabilidad social empresarial. https://doi.org/10.22490/ECACEN.4694

Esken, B., Franco-García, M.-L., & Fisscher, O. A. M. (2018). CSR perception as a signpost for circular economy. Management Research Review, 41(5), 586-604. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0054

Fortunati, S., Morea, D., & Mosconi, E. M. (2020). Circular economy and corporate social responsibility in the agricultural system: Cases study of the Italian agri-food industry. Agricultural Economics, 66 (2020)(No. 11), 489-498. https://doi.org/10.17221/343/2020-AGRICECON

Fumás, V. S. (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido: La RSC según Michael Porter y Mark Kramer. Revista de responsabilidad social de la empresa, 9, 15-40. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3812635

Gaitán, M. M. (2017). Influencia de la gestión de la innovación en el desempeño empresarial de la empresa familiar: aplicación al sector impresor en Colombia. https://www.semanticscholar.org/paper/Influencia-de-la-gesti%C3%B3n-de-la-innovaci%C3%B3n-en-el-de-Gait%C3%A1n/46ea586f580dffc06905a2f897d405347073e916

Giraud, L. (2019, noviembre 4). Economía circular y sostenibilidad empresarial. VenAmCham. https://www.venamcham.org/economia-circular-y-sostenibilidad-empresarial/

González, G. I., & Vargas, J. G. (2017). La economía circular como factor de la responsabilidad social. Economía Coyuntural, 2(3), 105-130. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2415-06222017000300004&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Hernandez, H., Pitre, R., & Orozco, B. (2020). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO FACTOR DE CAMBIO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. Dictamen Libre, 35-43. https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6269

Kowszyk, Y., & Rajiv, M. (2018). Estudios de caso sobre modelos de economía circular e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en estrategias empresariales en la UE y ALC. EU-LAC Foundation. https://eulacfoundation.org/es/estudios-caso-sobre-modelos-economia-circular-e-integracion-los-objetivos-desarrollo-sostenible

Leal, M. S., Orozco, C. S., Chávez, C. A., & Guamán, E. I. (2022). Análisis teórico de la Responsabilidad Social Empresarial y su implicancia en las PYMES. EDUCATECONCIENCIA, 30(35), 373-394. https://doi.org/10.58299/edu.v30i35.514

Mazzucchelli, A., Chierici, R., Del Giudice, M., & Bua, I. (s. f.). Do circular economy practices affect corporate performance? Evidence from Italian large-sized manufacturing firms. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, n/a(n/a). https://doi.org/10.1002/csr.2298

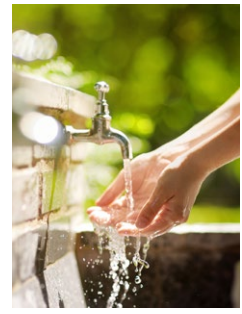
Melendez, J. R., Delgado, J. L., Chero, V., & Franco-Rodríguez, J. (2021). Economía Circular: Una Revisión desde los Modelos de Negocios y la Responsabilidad Social Empresarial. Revista Venezolana de Gerencia, 26(6), 560-573. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.34

Morea, D., Fortunati, S., & Martiniello, L. (2021). Circular economy and corporate social responsibility: Towards an integrated strategic approach in the multinational cosmetics industry. Journal of Cleaner Production, 315, 128232. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128232

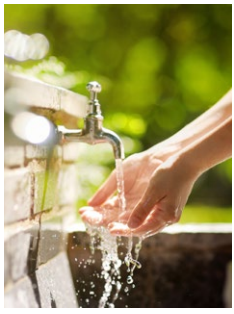
Mosquera, A., Berruecos, J. V., & Romero, W. E. (2021). Ética empresarial Estrategia competitiva para la gestión de la responsabilidad social de las organizaciones en tiempos de paz, ¿mito o realidad? Revista Sapientía, 8(15), 4-12. https://doi.org/10.54278/sapienta.v8i15.39

Pérez, I. R., & Monzó, J. O. (2021). Economía circular y responsabilidad social. Aranzadi. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=848745

Pimenta, C. C. D. C. (2022). Economía circular y responsabilidad social corporativa en Brasil. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(3), 159-178. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2208



Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review, 80.
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, 163.
Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, enero 1). Creating Shared Value. Harvard Business Review. https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value
Ramirez, M. (2014). Sostenibilidad como el resultado de la RSE estratégica. El caso de El Salvador. https://www.semanticscholar.org/paper/Sostenibilidad-como-el-resultado-de-la-RSE-El-caso-Ramirez/b8b2314c109cf330fa60763140e09ef93fba4ec7
Sandoval, S., & Ospino, J. S. (2023). Estrategias de la responsabilidad social empresarial una oportunidad para la gestión de los factores de riesgo psicosociales. Revista Colombiana de Salud Ocupacional, 13(2). https://doi.org/10.18041/2322-634X/rcso.2.2023.9548
Sinthupundaja, J., & Kohda, Y. (2019). Effects of Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value on Sustainability [Chapter]. Green Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. https://www.igi-global.com/chapter/effects-of-corporate-social-responsibility-and-creating-shared-value-on-sustainability/www.igi-global.com/chapter/effects-of-corporate-social-responsibility-and-creating-shared-value-on-sustainability/221103
Stoyanova, T. (2019). CSR Strategies Applied in Terms of Circular Economy.



ANEXO

Tabla 1. **Alpha de Cron Bach**

ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH BASADA EN ELEMENTOS ESTANDARIZADOS	N DE ELEMENTOS
,948	,951	26

Con un valor de 0,951>0,7 el instrumento es confiable

Tabla 2. **Normalidad**

	SHAPIRO-WILK		
	ESTADÍSTICO	GL	SIG.
VARIABLE	,968	23	,632

Con un p-valor> 0,05, la distribución de los datos es normal, para Shapiro-Wilk por ser una muestra < 50

Tabla 3. **Frecuencia de respuestas**

	MUY DE ACUERDO (5)	DE ACUERDO (4)	NI ACUERDO NI DESACUERDO (3)	EN DESACUERDO (2)	MUY EN DESACUERDO (1)
1. Se realiza un adecuado tratamiento de desechos, cuidado de aguas subterráneas y reciclaje de desechos sólidos.	17	6	1	0	0
2. La empresa entiende la gestión de residuos y el reciclaje.	21	2	0	1	0
3. Se realizan procedimientos de recogida y reciclaje de residuos respetuosos con el medio ambiente	15	9	0	0	0
4. La empresa está capacitando constantemente a los empleados en la gestión de residuos.	10	9	4	1	0
5. Se realiza la sustitución de procesos mecanizados por trabajo manual como medida de ahorro energético."	**2**	3	6	6	7
6. Se seleccionan procesos que eliminen o reduzcan el consumo de energía.	9	8	6	1	0

7. Se utilizan equipos construidos o programados para mantener el consumo de energía al mínimo.	7	7	7	2	1
8. Se realiza colocación de iluminación de mayor eficiencia energética.	**12**	6	4	2	0
9. Existe Reducción de los niveles de efluentes hídricos y contaminación, debido al reciclaje y la reutilización de aguas.	11	9	2	2	0
10. Adopción de procedimientos ecológicos de gestión y eliminación de residuos."	6	14	4	0	0
11. Proveedores preferentes si tienen certificación ISO 14001 certificación de sistemas de gestión ambiental.	**10**	8	6	0	0
12. Aplican criterios ambientales en la toma de decisiones de compra.	8	10	4	2	0
13. Existe Reducción del uso de productos químicos tóxicos en procesos de saneamiento y tratamiento.	9	6	9	0	0
14. Se compran artículos, bienes y servicios ecológicos (reciclables, reciclados, no tóxicos, biodegradables).	**8**	10	3	2	1
15. En nuestra empresa, la adquisición de conocimientos a través de la investigación ayuda a mejorar la forma en que se utilizan los recursos.	11	9	4	0	0
16. A través de la formación se incrementan las capacidades en el uso y desarrollo del conocimiento en el sector."	9	10	4	1	0
17. Realizamos investigaciones sobre nuevos servicios, que ayudan a los empleados a mejorar sus habilidades en la adquisición de conocimientos.	8	7	9	0	0
18. En nuestra empresa, la adquisición de conocimientos a través de la investigación ayuda a los empleados a ser más competentes.	9	7	7	1	0
19. Existen de canales formales para el intercambio de conocimientos (como reuniones, cursos, recorridos y actividades similares).	8	5	6	3	1

20. Nuestra empresa alienta a los empleados a escribir procedimientos e información para compartir conocimientos.	7	4	4	5	4
21. Se Aplican conocimientos previos para resolver nuevos problemas.	8	14	1	1	0
22. Los empleados tienen capacidad para generar nuevas ideas y compartirlas con la organización.	10	5	7	1	1
23. Hay mejoras continuas como resultado de la aplicación de la economía circular.	10	7	6	1	0
24. Los empleados pueden transformar el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas.	6	7	6	5	0
25. Mi empresa introduce más productos y servicios innovadores que otras empresas.	6	8	9	1	0
26. Mi empresa proporciona información a sus clientes sobre nuevos sistemas.	8	12	3	1	0

Tabla 4. **Método de percentiles para baremación**

		ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	REDUCCIÓN	CONOCIMIENTO DE LA MARCA
N	Válido	24	24	23
	Perdidos	0	0	1
Mínimo		13	23	32
Máximo		20	50	60
Percentiles	30	18,00	34,50	40,00
	70	20,00	43,50	50,00

Tabla 5. **Baremo del instrumento**

NIVEL	ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	REDUCCIÓN	CONOCIMIENTO DE LA MARCA
bajo	13-18	23-35	32-40
medio	19-20	36-44	41-50
alto	20-mas	45-50	51-60

Figura 1. **Nivel estimado de Actividades de la empresa**

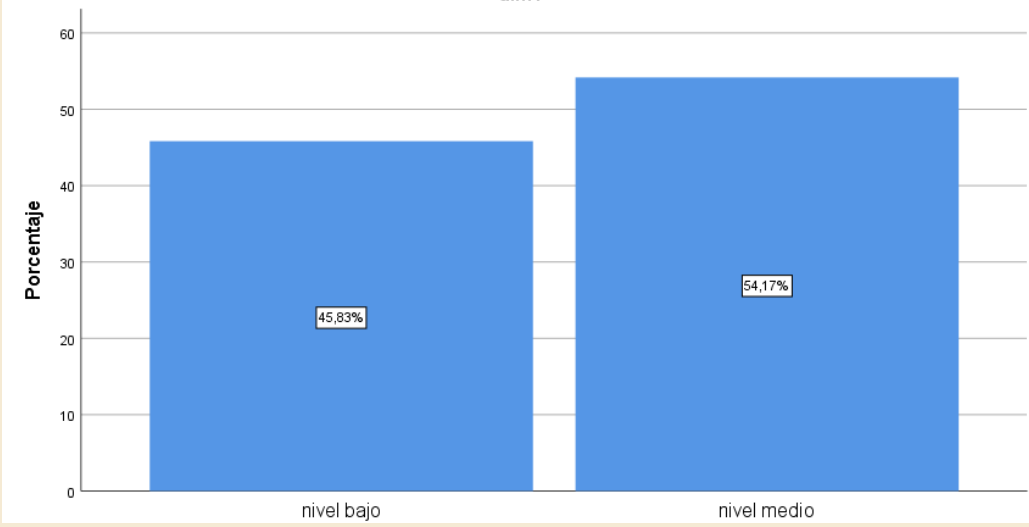


Figura 2. **Nivel estimado de reducción**

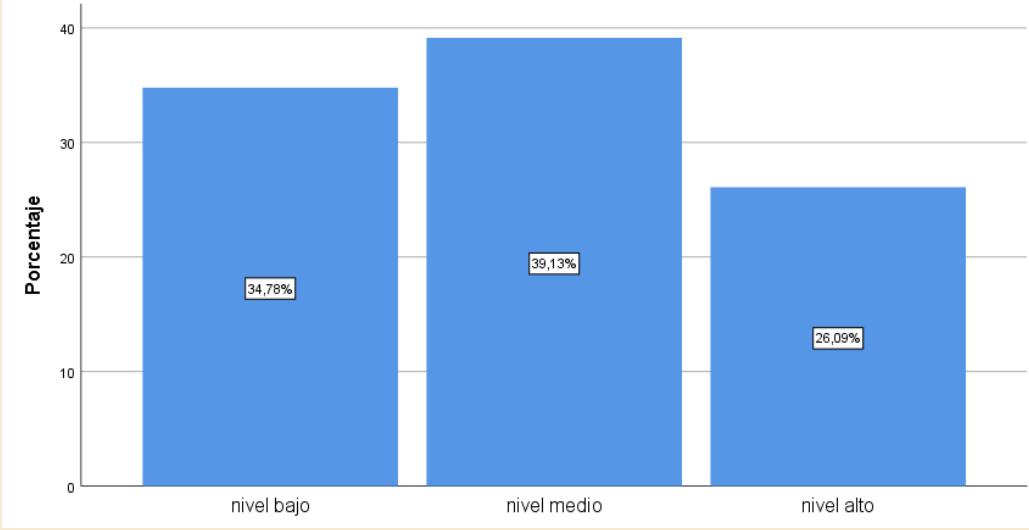
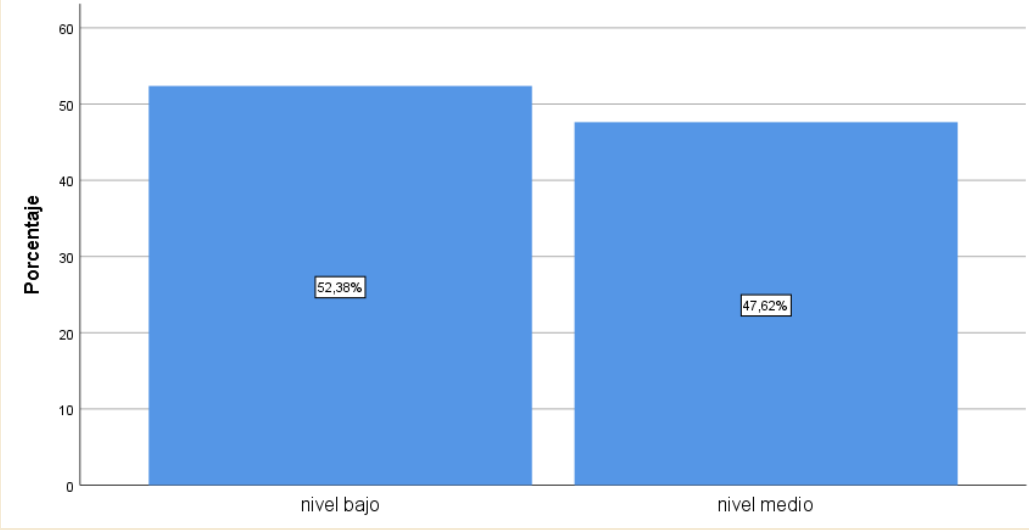


Figura 3. **Nivel estimado de Conocimiento de la marca**



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

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

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



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



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



José María Pérez Conde
Escuela Universitaria de Osuna. Universidad de Sevilla
jmperez@euosuna.org

1. 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

JEL CODES:
M14, Q54

Received: 14.03.2023 Accepted: 04.04.2023 DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.04



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.

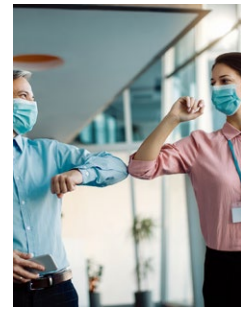
Carroll (2021) argues that only a few leading companies in their sector managed to differentiate themselves. And that after COVID-19 organisations are preparing themselves to get better at implementing CSR and commitment to sustainability. He also states that the results will be achieved over time.

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,

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., & Rúales, 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

Becchetti, 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

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

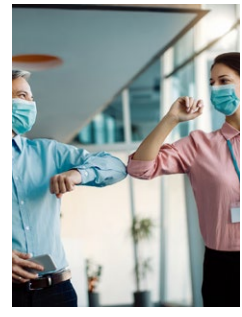
Davis, K. (1973). "The case for and against business assumption of social responsibilities". *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322. https://doi.org/10.5465/255331





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
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



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

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

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



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



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



José María Pérez Conde
Escuela Universitaria de Osuna. Universidad de Sevilla
jmperez@euosuna.org

1. 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).

CÓDIGOS JEL:
M14, Q54

Recepción: 14.03.2023 Aceptación: 04.04.2023

DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.04



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. MÉTODOLOGÍA

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.

... el objeto de cualquier organización es alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible.

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.

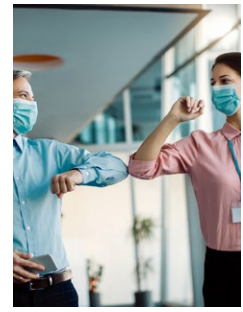
A partir de 1970 los directivos se preocupaban por la filantropía corporativa y las relaciones con la comunidad. Se produce una relación íntima entre empresa y sociedad, siendo la RSC de gestión voluntaria. Ésta debía ser objeto de la dirección y los grupos de interés. Se producen movimientos sociales 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.

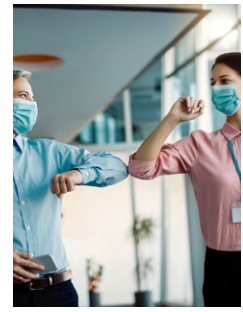
En la década de los 90, se trataron temas como el desempeño social de la empresa, teoría de los grupos de interés, teoría de la ética o ciudadanía corporativa. La preocupación de los autores en esta década es satisfacer las necesidades de la sociedad, perseguir el bienestar de otros y atender las obligaciones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

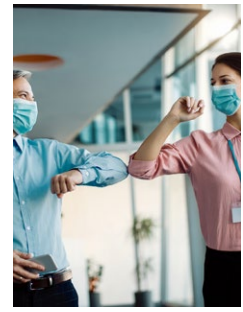
Si el consumidor advierte que las organizaciones emplean las acciones de RSC con objetivos publicitarios o herramienta de marketing, éstos pierden su interés por la empresa y dejan de comprar sus productos. Para evitarlo el nuevo concepto de RSC debía incluir que todos los grupos de interés adquirieran 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 mediad 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.



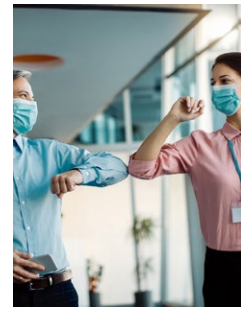
Los ODS son el instrumento principal para aplicar la RSC en las organizaciones hoy en día. Se diseñan estrategias presentes y futuras para mejorar el bienestar social (Alcívar et al., 2022). Las organizaciones y la sociedad se preocupan por cubrir las necesidades sociales y proteger el medioambiente. 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.

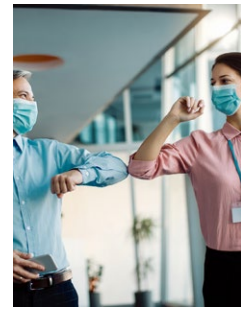
4. CONCLUSIONES

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., & Rúales, 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

Becchetti, 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

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

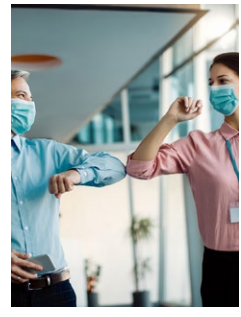
Frederick, W. C. (1960). "The growing concern over business responsibility". *California management review*, 2(4), 54-61. https://doi.org/10.2307/41165405

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
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



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

The COVID-19 Syndemic as a Source of Change in the Management of Corporations: The Theory of Human Action and the Logic of the Gift

La Sindemia COVID-19 como Fuente de Cambio en la Gestión de las Empresas: la Teoría de la Acción Humana y la Lógica del Don



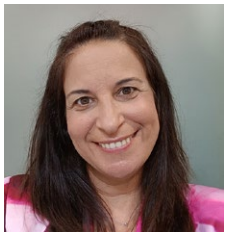
Ricardo Aguado
Universidad de Deusto, Deusto Business School. Departamento de Finanzas y Economía.
Ricardo.aguado@deusto.es



Leire Alcaniz
Universidad de Deusto, Deusto Business School. Departamento de Finanzas y Economía.
Leire.alcaniz@deusto.es



José Luis Retolaza
Universidad de Deusto, Deusto Business School. Departamento de Finanzas y Economía.
Joseluis.retolaza@deusto.es



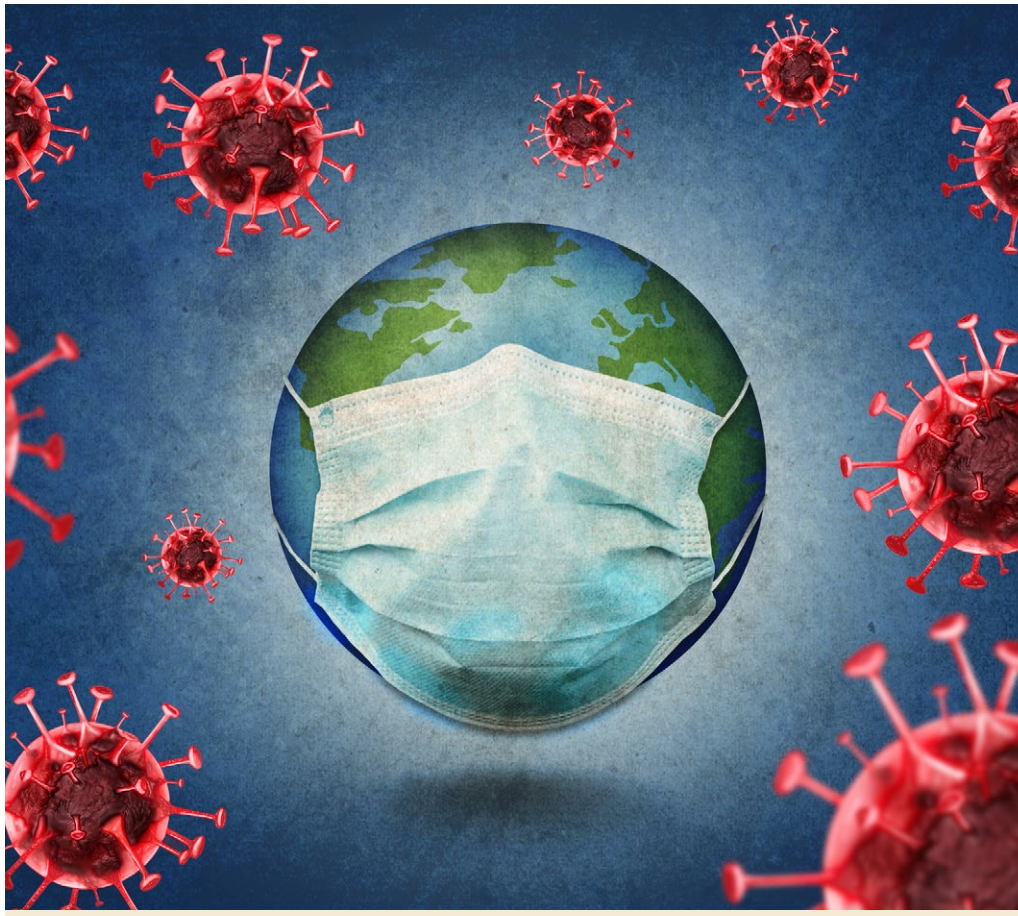
Leire San-Jose
Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Economía Financiera II
Leire.sanjose@ehu.eus

1. INTRODUCTION

The impacts of COVID-19 on society, national economies, and corporations have had a devastating effect (Carroll, 2021). In fact, COVID-19 can be conceived as a syndemic, due to the fact that social conditions of the population (socioeconomic inequality, for example) have had an effect in worsening the effects of the coronavirus. Although this concept has been used mainly in the context of public health issues, recent scientific contributions have widened its use to new fields of knowledge, closer to social sciences. For example, the term "syndemic" has been applied in relation to constitutional citizenship (Shaw, 2021) and, from a sociological perspective, to assess social and economic inequalities in Ireland (Rálaigh, 2021). This means that an integrated approach (both biological and socioeconomic) can be far more successful to address this and future similar outbreaks (Horton, 2020). In order to respond to those challenges, corporations have developed different lines of action, enhancing stakeholder engagement as a way of making the organization more resilient to change and uncertainty (Carroll, 2021). According to different authors, stakeholder engagement, along with the generation of shared value and a contribution to employees' integral development were growing trends within corporations in the years before COVID-19 (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019; Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). The COVID-19 syndemic, in many

JEL CODES:
L21, M12, M15

Received: 13.03.2023 Accepted: 04.06.2023 DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.05



EXECUTIVE SUMMARY

COVID-19 demands socioeconomic and health measures to protect society. Many corporations are aligning their interests with social objectives as a way of answering to this demand. In the first place, this article analyzes how the logic of the gift contributes to a humanistic vision of economic activity. Secondly, the theory of human action is proposed to make operational the logic of the gift in corporations. Finally, this research will connect the introduction of the logic of the gift in corporations with the construction of a more resilient society to face present and future syndemics.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El COVID-19 está demandando medidas socioeconómicas y sanitarias para proteger a la sociedad. Muchas empresas están alineando sus intereses con objetivos sociales como una manera de responder a esta demanda. En primer lugar, este artículo analiza cómo la lógica del don contribuye a una visión humanista de la actividad económica. En segundo lugar, se propone la teoría de la acción humana para operacionalizar la lógica del don en las empresas. Finalmente, esta investigación conecta la introducción de la lógica del don en las empresas con la construcción de una sociedad más resiliente para enfrentar presentes y futuras sindemias.

cases, has accelerated those trends (Carroll, 2021; Fenner & Cerney, 2021). Instead of returning to business-as-usual normality, public health policies to control the COVID-19 have been complemented with the introduction of transformative changes inside a large number of corporations, focused on answering to new social expectations about them (Fenner & Cernev, 2021). Those changes have affected, following the extensive research of Diabb (2022), to many organizational practices and activities of corporations concerning corporate management controls, corporate social responsibility performance and reporting (including stakeholder engagement), office configuration and telework. In some cases, even the core goal of the corporation has been modified, shifting from being profit-focused to social-purpose focused, adopting a social purpose as the societal reason to exist (Carroll, 2021).

...public health policies to control the COVID-19 have been complemented with the introduction of transformative changes inside a large number of corporations,...

The purpose pursued by firms determines the type of relationships within the company and among firms and society in general. In this regard, the neoclassical economic model based on profit optimization, known as shareholder model, has prevailed for the last two hundred years (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019).

However, social inequalities both at the local and at the international level, as demonstrated by the Gini coefficient or by international organizations' reports (Oxfam, 2019; World Inequality Lab, 2018), reveal that economic science has not fully achieved a maximization of global well-being. In addition, the COVID-19 syndemic has showed that those social inequalities have tended to broaden the effects of the coronavirus across people and the entire economy (Horton, 2020; Rálaigh, 2021). Current complex economic and social problems occurring in the economy, such as the COVID-19 syndemic, have started to give rise to a modern conception of the role of the firm in economic activity, more focused on its social outcomes, including the whole set of stakeholders and even the protection and fostering of human dignity (Pirson, 2017). Stakeholder theory (Freeman, 1984) has been one of the main theories which have challenged some principles of shareholder theory. In this case, apart from shareholders, other participants related to the company (i.e., employees, suppliers, customers, or the local community) have a stake in the business. Stakeholders should be considered as ends in themselves and not as mere resources. To do so, organizations must consider which

the different stakeholders' interests are, and introduce them in the decision-making process (Freeman, 2002). How to do this is a key point in the stakeholder theory.

The last developments of stakeholder theory link the purpose of the firm with social wellbeing and the common good of all stakeholders participating in the corporation (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019).

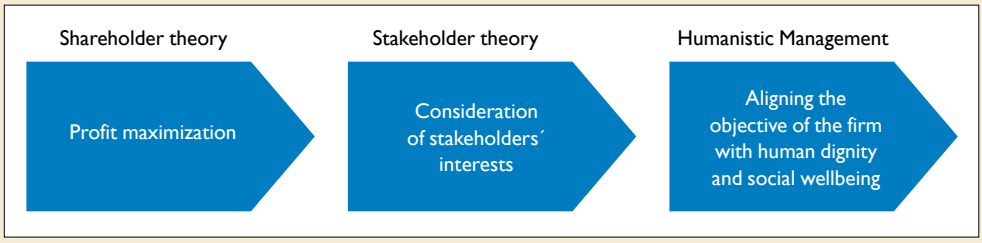
Concerned by this situation, an approach that appeals to a humanistic conception of the firm and economic activity has emerged. The humanistic management approach defends the inclusion of ethical considerations in the decision-making process as a way to promote human dignity and social well-being (Melé, 2016). This differs from what the neoclassical paradigm proposed. This approach does not consider only interests, but also dignity and freedom, and not only at an individual level, but for the whole society (Pirson et al., 2022). The humanistic management perspective is committed to human development and human flourishing. Hence, the objective of the firm is related to how the firm contributes to society as a whole (Melé, 2016), beyond mere philanthropy. The social and economic consequences of the recent Covid-19 syndemic have contributed to accelerate this movement from corporations in order to increasingly align their interests with social needs and expectations (Carroll, 2021; Fenner & Cerney, 2021). Higher investments on human capital, more attention to stakeholder engagement, a call to participate in economic activity promoting hope and generosity and the consideration of the Sustainable Development Goals (SDGs) as part of the purpose of the corporation are examples of this growing trend (Azizi et al., 2021).

In this sense, we see the latest developments of stakeholder theory as a bridge between its classical conception and the broader approach of humanistic management. In this new narrative of stakeholder theory, it is not only important the interests of stakeholders, but also dignity, human development and the well-being of the whole society, aligning social challenges with the aim of business (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019; Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). **Figure 1** shows the development of the purpose of the firm across these three paradigms.

KEYWORDS
COVID-19 syndemic, Theory of Human Action, Stakeholder Theory, Humanistic Management, Logic of the Gift.

PALABRAS CLAVE
sindemia COVID-19, Teoría de la Acción Humana, Teoría de los Partícipes Sociales, gestión humanista de la empresa, lógica del don.

Figure 1. **Development of the purpose of the firm**



Source: Own elaboration.

These three conceptions are linked with three different purposes for the firm, and different purposes will promote different behaviors in individuals. In the following sections we will develop three logics behind the behavior of individuals in society: the logics of the exchange, duty, and gift.

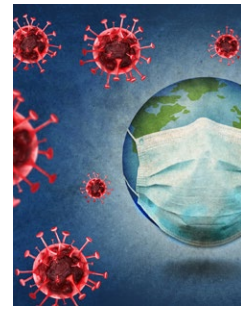
The objective of the paper is twofold. In the first place, this article analyzes how the logic of the gift contributes to a humanistic vision of stakeholder theory, promoting human dignity and social wellbeing. Secondly, the theory of human action (Pérez-López, 1991) is proposed as a conceptual model in order to introduce and make operational the logic of the gift in economic activity. In addition, we will connect the introduction of the logic of the gift and the theory of human action in corporations with the construction of a more resilient society to face successfully present and future syndemics.

The paper is divided in four sections. In the introduction section, the social and economic implications of the COVID-19 syndemic, the objective of this research and a reflection about the objective of the firm according to different economic theories will be introduced. In the second section, the logics of exchange, duty and gift will be contextualized in the shareholder model, stakeholder theory and humanistic management approach. In the third section, the theory of human action (Pérez-López, 1991) will be explained. This theory will be presented as a vehicle to introduce in a systematic way the logic of the gift in economic interactions between persons and organizations. This may allow the introduction of a moral pathway in human economic behavior, in clear contrast with other theories which do not consider linkages between economic decision making and morality. In the last section, authors will present conclusions, proposing the introduction of the logic of the gift in corporations as a way to build

societies and organizations able to face from a more resilient position present and future syndemics. This idea is a key original contribution of the article, and is developed through sections 2 and 3 before being elaborated in the conclusion. In addition, authors will highlight the main limitations of this study, along with new promising lines of research based on the theory of human action.

2. HOW THE PURPOSE OF THE FIRM INFLUENCE THE LOGIC BEHIND THE BEHAVIOR OF HUMAN BEINGS

In the neoclassical paradigm human beings are conceived as economic persons. An economic person is self-interested, see others as means to an end, is focused in the short-term and will try to maximize her/his immediate wellbeing (utility) and profits (Pirson & Turnbull, 2011). This neoliberal mindset has tended to reduce the financing of public services and, therefore, has weakened governments' abilities to coordinate actions in favor of the common good and face present or future problems associated with the provision of public goods (Robina-Ramírez et al., 2021), as can be the case of present and future syndemics.



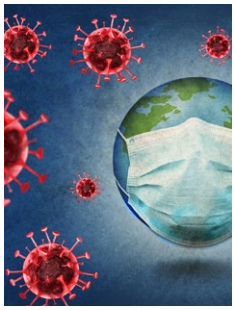
Under this paradigm, the logic guiding the behavior and relationships between individuals is the logic of exchange. People will act in order to achieve something in exchange. This is the logic behind contracts when people work for a remuneration, or pay for a product or service, but also when people cooperate in a win-win relationship, where both parts give something and receive something of equal value. The issue about understanding the individual as an economic person involves the danger of generating a self-fulfillment prophecy (Ghoshal, 2005), where people expect a self-interested behavior which will legitimate one's own self-interested behavior (Jones & Felps, 2013).

All this increases the danger of founding human relationships basically on exchange. This does not mean that the logic of exchange is reprehensible, since relations based on exchange are necessary. The problem arises when the economy is moved only by this type of behavior. In this sense, modern conceptions of the firm still will need exchange relationships, but at the same time will give space for other types of logics.

In stakeholder theory the vision of the individual as an economic person has started to evolve towards a human being worried about other stakeholders' interests. The core of the objectives of the

organization changes from shareholders to stakeholders and this creates in managers of the corporation a moral obligation towards them. Businesses cannot ignore the responsibility of their actions, whether there are legal obligations or not (Freeman, 2002). Following stakeholder theory, then, it is necessary that individuals act following the logic of exchange, but also the logic of duty, either legal or moral duty.

In the humanistic management approach, on the other hand, the conception of human beings is a different one. Humanistic management proposes that the individual is free and has dignity, which confers him or her inalienable rights. In addition, the individual is considered as a relational person, who sees others not only as means, but also as ends in themselves, promoting long-term relationships. The manager conceived by humanistic management is committed to an integral development of the individual, not only of him or herself, but of humanity in general (Melé, 2016; Pirson et al., 2022).



Both assumptions, first, this conception of the human being and, second, considering as the ultimate purpose of the organization its contribution to society, require a new logic of behavior in organizational structures and relationships. In this approach, there is space for the logic of the gift. This logic promotes freedom among individuals, creating a new “ethic of generosity” (Frémeaux & Michelson, 2011) based on the idea of giving for the sake of contributing (Baviera et al., 2016).

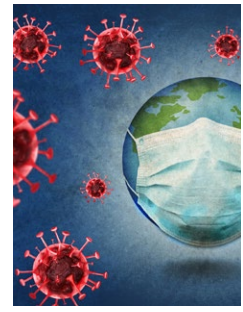
The logic of the gift not only tries to find solutions to decrease negative externalities generated by organizations and firms, but also might help to generate positive externalities, such as human flourishing or the common good. In relation to syndemic situations, it seems that organizations and societies where the logic of the gift is present could be in a better position to face them (Horton, 2020).

3. THE THEORY OF HUMAN ACTION

The theory of human action (Perez-Lopez, 1991) presents a wider understanding of human motivation in comparison with the traditional shareholder model, which is at the core of the neoclassical paradigm. In order to make a simple analysis of the theory of human action, and always following Perez-Lopez (1991&1998), we will consider an economic transaction between two individuals (active-A- and

reactive-B- agents), as can be seen in **figure 2**. According to the model, the motivations for both agents in order to effectively make a given economic transaction can be of three different kinds: extrinsic, intrinsic and transcendent.

Egocentric motivations, which can be identified with the logic of exchange, are only a particular case of the whole theory of human action. This kind of motivation, called extrinsic motivation in the model, consists of achieving a result able to maximize the interest of the active agent, and it is linked with the logic of exchange. At the same time, the model proposes to take into account two additional sources of motivation. The first one is the motivation based on personal learning (called intrinsic motivation). In this case, the active agent learns about the results of the transaction: which has been the economic result for each agent, which have been the moral consequences of the transaction, and ultimately, if the active agent would like to repeat an interaction with agent B.



The second one is the concern for the reactive agent (called transcendent motivation). This last motivation is not usually present in the traditional economic theory (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). This motivation means that the active agent is not interested only in results affecting him or her, but also is interested in how the results of the interaction will affect agent B. For agent A, the transaction could be considered as a constructive one when its economic and moral effects on both agents are positive. Due to the possibility of learning, agent A will change his or her interaction with agent B if any of the intrinsic, extrinsic, or transcendent motivations are not covered.

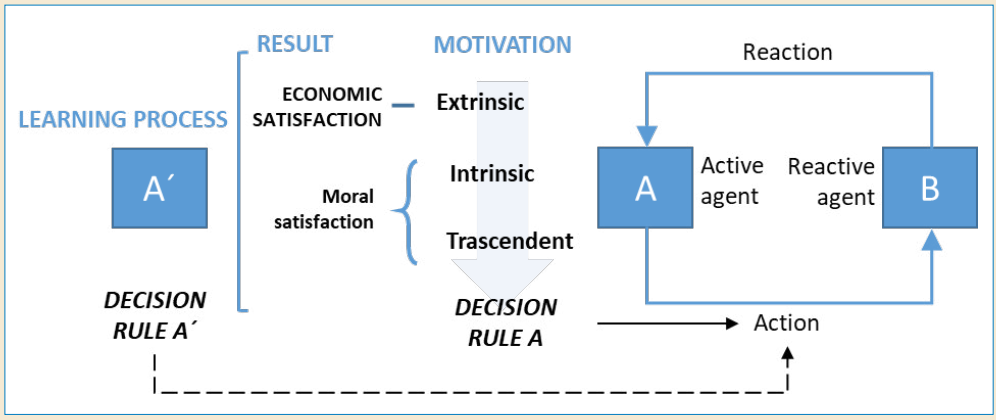
In figure 2, active agent A will engage in the economic action with reactive agent B when A covers his/her extrinsic, intrinsic, and transcendent motivations. This decision to act is labelled as decision rule A. After the action has taken place, the active agent A examines its results to analyze if he/she has achieved the expected economic satisfaction (extrinsic motivation), and the results in the reactive agent B. If the action has contributed to a positive development of B, then A will gain moral satisfaction (linked with transcendent motivation). Through this learning process (intrinsic motivation), A will repeat the interaction with B when economic and moral satisfactions are present (decision rule A'). If agent A do not obtain moral satisfaction, then he/she will block future interactions of this kind.

This motivational complexity demands a shift from transactional motivation (extrinsic) to relational motivation (linked with transcendent

motivation) (see **figure 2**). These two additional sources of motivation go beyond the logic of exchange and require the consideration of both the logic of duty and the logic of the gift. In section 2 we have explained the linkages between stakeholder theory and the logic of duty. In the following lines we will develop the linkages between the logic of the gift, stakeholder theory and humanistic management.

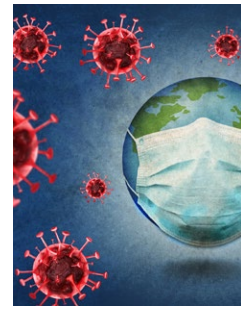
The logic of the gift is an expression of the behavior of persons when they are able of actions of voluntary generosity. This kind of behavior might be the base for ongoing relationships of solidarity, care, and mutual trust inside the firm and between active and reactive agents, well beyond the mere contractual bond (logic of exchange) (Baviera et al., 2016). According to the last developments of stakeholder theory, which are getting closer to humanistic management propositions (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019), corporations should make a clear positive contribution not only to shareholders (logic of exchange), stakeholders (logic of duty), but also to the dignity of each person and to the wellbeing of the entire society, aligning the interests of the firm with social wellbeing (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). This last requirement might be in accordance with the logic of the gift. In fact, the logic of the gift could be applied in the decision making of corporations or between economic actors in order to build trust between agents, align interests, and contribute to the wellbeing of society.

Figure 2. **Learning-Action-Motivation process**



Source: Retolaza, Aguado & San-Jose (2020), based on Perez-Lopez (1991)

In addition, Baviera et al. (2016) have proposed different fields where the logic of the gift could generate positive outcomes for corporations: the provision of autonomy to employees, the building of successful teamwork, and the alignment of stakeholders around a meaningful social mission. All these measures have been highlighted as necessary adaptations to the post-COVID-19 scenario for successful corporations (Azizi et al., 2021; Carroll, 2021). Other authors (Grant, 2013; Melé, 2016) propose that the logic of the gift could be used in relationships between economic actors, replacing a logic of short-term profitability. In this line, and according to some authors (Pirson et al., 2022), corporations are considered to be the sum of different stakeholders whose interests meet in the firm. In the normal operation of the firm, it is quite likely that conflicts of interest between stakeholders might arise. Going back to the model (see **figure 2**), the logic of the gift may help the active agent to transcend his/her own individual interest and find moral satisfaction in economic transactions, which at the same time could generate a positive effect in the reactive agent, no matter the economic gains for the active agent. In this way, when each stakeholder is able to go beyond his/her own individual interest, conflicts between them could find a path to be discussed and overcome.



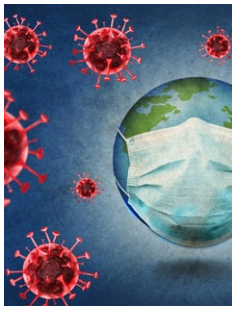
According to the model, the extrinsic level (linked with the logic of exchange) will determine the economic satisfaction of the interaction between agents, whereas intrinsic and transcendent results (linked with the logic of duty and the logic of the gift) will determine the moral satisfaction of the person.

When the interactions between economic agents, or between stakeholders inside a corporation, include not only economic satisfaction, but also moral satisfaction, the motivation of those economic agents could be higher in comparison with a situation where there is no moral satisfaction involved. It is possible to illustrate this idea with the example of employees in an organization where the aim of that organization is aligned with the objectives and values of employees in relation with the common good of the corporation and the contribution of the corporation to social wellbeing (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020).

In that case, it is very likely that employees could perform beyond what is mandatory by contract, because they are experiencing transcendent motivation each time they fulfill their professional duties. They feel that they are contributing to the development or wellbeing

of other persons with the fulfillment of duties of their own professional life. In this kind of situation, employees are continuously applying the logic of the gift in their working time: they overperform the standard dedication without asking anything in return, just because the moral satisfaction they achieve while they are performing their tasks is more than enough to motivate them to act in that way.

According to Guillén (2021), business managers, academics and participants in management programs have been able to identify transcendent motivations in their daily professional life, such as interest in helping costumers with their products/services, as well as helping their co-workers and teammates better do their job. Being honest with their professional colleagues and bosses, while also being committed to the purposes of the organization and of society in general have also been highlighted as transcendent motivations (Grant, 2013).



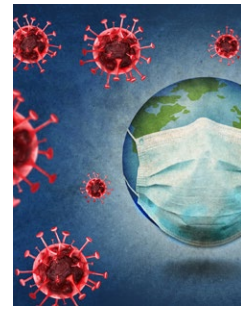
Organizations or corporations able to achieve this alignment of objectives will make a twofold contribution to society: on one hand, they will make a positive contribution towards the integral human development (flourishing) or their stakeholders; on the other hand, they will have a positive impact in social wellbeing. In addition, the increased motivation (extrinsic, intrinsic and transcendent) of their employees could be a source of competitive advantage in relation to competitors which lack this kind of motivation (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020).

In a recent work, Arias Padilla & Barriola (2023) analyze two real cases of players of the American NBA basketball professional league who won the NBA Cares Community Assist Award. This award recognizes the work of a player in helping out a local community. After these public recognitions (John Wall -Wahington Wizards- in 2016 and Isaiah Thomas -Boston Celtics- in 2017) the internal game in the 2 teams changed: the number of assists for each player per game increased, and so did the chances of winning each game. As Arias Padilla & Barriola (2023) conclude, teams with leaders recognized by giving back to the community have performed better overall, being the base of this outperformance a more generous pattern of professional behavior (more assists between players).

This kind of example suggests that organizations should promote values and actions that strengthen connections between employees, stakeholders and the community in which the corporation is developing its economic activity (Arias Padilla & Barriola, 2023; Grant, 2013; Guillen, 2021).

This kind of impacts at the level of society and at the level of the organization are the ones that enhance the level of social and corporate resilience necessary to face a syndemic situation like COVID-19 (Azizi et al., 2021). According to Horton (2020), syndemics have a social dimension that has to be tackled if societies want to deal with them successfully. Similar theoretical conceptualizations, based on cooperation between economic agents and the overcoming of selfish behavior at the organizational level, have been successfully applied to some economic sectors in an attempt to make them flourish after the economic crisis of the COVID-19 syndemic (Robina-Ramírez et al., 2021).

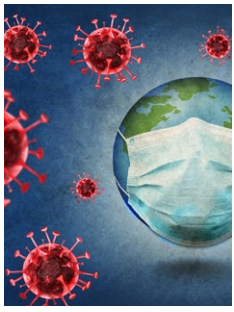
The model of Perez-Lopez is able to incorporate the logic of the gift inside the rational behavior of economic agents, as a source of transcendent motivation that may lead to moral satisfaction. At the same time, organizations able to generate the logic of the gift inside their corporate culture may find in this logic a source of resilience and competitive advantage. The NBA example shows how the logic of the gift (helping local communities) is positively correlated with the transformation of a team of professionals, making it more productive by acting internally with more generosity (more assists leading to more wins). The logic of the gift might have different manifestations inside a corporate culture, such as team building capacity, trust, and a reduction of internal transaction costs (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). All of them have been highlighted as positive tools for corporations to successfully engage in the competitive markets of the post-COVID-19 scenario (Carroll, 2021).



In addition, authors in organizational behavior following the longstanding tradition of Catholic Social Thought (CST) consider the logic of the gift as a way to contribute to the flourishing of the person through economic activity (Melé, 2016; Argandoña, 2011), and as a connection between corporations and society to provide goods, services and working conditions which allow people to reach their full potential as persons (Guillén, 2021; Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019).

4. CONCLUSIONS

In the introduction section two objectives were highlighted for this study, in relation with the COVID-19 syndemic. The first one tries to investigate how the logic of the gift contributes to a humanistic vision

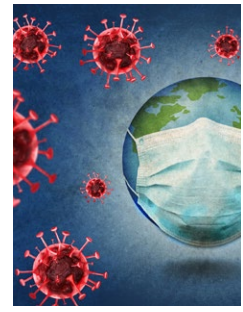


of stakeholder theory, promoting human dignity and social wellbeing. The second objective is attached directly to the theory of human action, proposing this theory as a conceptual model to introduce and make operational the logic of the gift in economic activity. These two objectives are related to the consecution of resilient societies and organizations, able to face from a better position the social and economic challenges of syndemic situations, like the COVID-19.

In relation to the first objective, this research has shown how stakeholder theory widened the lens of the corporation in order to include not only the interests of shareholders, but also the interests of all economic actors which had a stake in the corporation, such as employees, customers, and suppliers. In its latest developments, stakeholder theory has generated a new narrative for business which tries to align the interests of the corporation with the common interest of stakeholders, social wellbeing, and the dignity of human beings. This development of stakeholder theory places it closer to the main principles of humanistic management: to protect and foster human dignity and social wellbeing through the management of organizations and corporations. While the logic of exchange and the logic of duty can be useful to maximize economic profit for shareholders and to take into consideration the interest of all stakeholders, the logic of the gift may articulate actions realized by corporations or economic actors whose effects are beyond their own interest. The application of the logic of the gift permits economic agents to transcend their own interest and find as part of their own aim to make a positive contribution to the dignity of others and to social wellbeing. In this way, stakeholder theory is able to go beyond the mere interests of stakeholders and promote human dignity and social wellbeing.

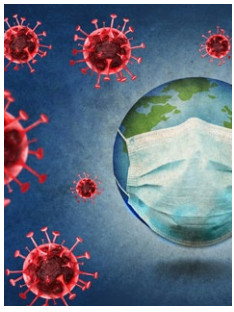
Regarding to the second objective, the theory of human action proposes that economic interactions between actors could generate in the active agent not only economic satisfaction, but also moral satisfaction, which might be enough for this agent to perform the economic interaction with the reactive agent (Pérez-López, 1991). The logic of the gift encourages economic actors to take decisions motivated by the positive effects that those decisions might generate in other actors, and the moral satisfaction that this situation produces in the active agent. This logic places the decision making of the individual (active agent) beyond his/her own utility or interests, being the main motivation to act the moral satisfaction that the active agent experiments when interacting with the reactive agent

and making a positive contribution to the wellbeing of that reactive agent. This moral satisfaction is not based on the economic gains obtained by the active agent, but on the moral consequences that the interaction generates for both the active and reactive agents. The theory of human action complements the traditional microeconomic model based on profit optimization in the sense that the decision-making process in individual/organizations does not depend solely on economic satisfaction (utility or profit maximization), but also on the moral satisfaction derived from the result of the economic interaction in the reactive agent. Applying the theory of human action, microeconomic theory could find a way to explain as rational the behavior of stakeholders which is not based only on utility or profit maximization.



One of the main contributions of this work is to link the logic of the gift with the formation of more resilient organizations and, in addition, to connect this logic with the theory of human action. As the empirical study of Arias Padilla & Barriola (2023) shows, the emergence of the logic of the gift in a group of workers is correlated with the transformation of the organization in two ways: internally (more gratuitousness between individuals) and externally (higher performance). Examples given by Grant (2013) in the management context show a similar pattern: the logic of the gift tends to generate organizations and teams which transcend individual wellbeing and, at the same time, present higher performance levels. Following Pérez López (1991&1998), the motivation that workers have to change their behavior from an individualistic perspective to a wider one can be found in the moral satisfaction coming from actions that involve the wellbeing of others. In this line, the development of the logic of the gift in an organization unfolds moral satisfaction when actions involving gratuitousness are performed. This moral satisfaction generates transcendent motivation, leading to the potential creation or a virtuous cycle of gift and higher performance.

As we have stated along this research, societies and organizations able to transcend their own interest and cooperate with others situate themselves in a better position to deal with syndemic situations. This is so due to the social and economic dimensions that syndemics have. Their impact in people, organizations and the economy is related not only to their biological charge, but also to the particular conditions (socioeconomic inequality and lack of collaborative mindset to develop public health initiatives, for example) of a given



society. The logic of the gift and the theory of human action are useful tools to overcome selfish behaviors in corporations and align their interests with social wellbeing and higher performance levels. In this line, organizations and societies could find common ground to develop economic transactions based on trust, cooperation and mutual benefit.

The main limitation of this study is the lack of empirical measurement of the theory of human action, so that data recovered from economic agents could be used to contrast this theory and its impact on syndemics like COVID-19. However, seminal results have been presented by some authors applying stakeholder accounting to evaluate organizational citizenship behavior (OCB) in organizations (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). Using this technique, it is possible to estimate in monetary terms the positive effects of aligning employees' motivation with the aim of the organization, which could be considered a kind of moral satisfaction. Besides, recent studies in the field of tourism seem to corroborate a positive relation between the capacity of cooperation and overcoming selfish behavior between economic agents and the economic revival of that sector after the COVID-19 syndemic (Robina-Ramírez et al., 2021). Additional theoretical and empirical research around stakeholder accounting and the logic of the gift could be useful to develop further the theory of human action, adding empirical measurement to test the main proposals of the theory of human action in relation to present and future syndemics.

REFERENCES

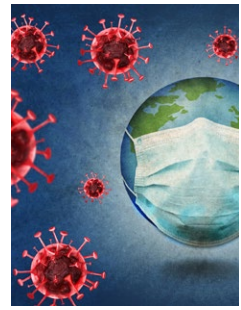
Argandoña, A. (2011). *The 'Logic of Gift' in Business*. IESE Business School Working Paper No. 936, Available at: SSRN: https://ssrn.com/abstract=1947282 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1947282

Arias Padilla, D., & Barriola, X. (2023). Can Gift-Giving Affect Team Performance? *Humanist Manag J* 8, 1–10. https://doi.org/10.1007/s41463-022-00126-4

Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233

Baviera, T., English, W., & Guillén, M. (2016). The 'Logic of Gift': Inspiring Behavior in Organizations Beyond the Limits of Duty and Exchange. *Business Ethics Quarterly, 26*(2), 159-180. https://doi.org/10.1017/beq.2016.26

Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: Organizational and managerial implications. *Journal of Strategy and Management, 14*(3), 315-333. https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0145
Diab, A.A. (2022). The impact of the covid-19 pandemic on organizational practices: A review study. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 25(1), 1-8
Fenner, R., & Cernev, T. (2021). The implications of the Covid-19 pandemic for delivering the Sustainable Development Goals. *Futures*, 128, 102726. https://doi.org/10.1016%2Fj.futures.2021.102726
Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
Freeman, R.E. (2002). Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In T. Donaldson & P.Werhane (Eds.), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach* (7th ed., pp. 38-48). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675
Frémeaux, S., & Michelson, G. (2011). 'No Strings Attached': Welcoming the Existential Gift in Business. Journal of Business Ethics, 99(1), 63-75. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0749-5
Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education, 4*(1), 75-91. https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMLE.2005.16132558
Grant, A. (2013). *Give and Take. A Revolutionary Approach to Success*. New York: Viking.
Guillén, M. (2021). *Motivation in Organizations. Searching for a Meaningful Work-Life Balance.* New York: Routledge.
Horton, R. (2020). Offline: COVID-19 is not a pandemic. *The Lancet*, 396, 10255,874. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)32000-6
Jones, T., & Felps, W. (2013). Shareholder Wealth Maximization and Social Welfare: A Utilitarian Critique. *Business Ethics Quarterly, 23*(2), 207-238. https://doi.org/10.5840/beq201323215
Melé, D. (2016). Understanding humanistic management. *Humanistic Management Journal, 1*(1), 33-55. https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5
Oxfam. (2019). Public good or private wealth. *Retrieved on March 15*, 2019, in: https://www.oxfam.org/en/research/public-good-or-private-wealth
Pérez-López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal.* Madrid: Rialp.
Pérez-López, J.A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI.* Bilbao: Ediciones Deusto.
Pirson, M., & Turnbull, S. (2011). Toward a More Humanistic Governance Model: Network Governance Structures. *Journal of Business Ethics, 99*(1): 101-114. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0752-x
Pirson, M. (2017). *Humanistic Management-Protecting Dignity and Promoting Well Being.* Cambridge: Cambridge University Press.
Pirson, M., Wasieleski, D., Steckler, E. (2022) (eds). *Alternative Theories of the Firm*. New York: Routledge.
Rálaigh, C. Ó. (2021). What's in a name? Applying the syndemic perspective to COVID-19 in Ireland. *Irish Journal of Sociology, 29*(2), 241–247. https://doi.org/10.1177/07916035211009147
Retolaza, J.L., Aguado, R. and Alcaniz, L. (2019). Stakeholder Theory Through the Lenses of Catholic Social Thought. *Journal of Business Ethics, 157* (4):969-980. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3963-6
Retolaza, J.L., Aguado, R. and San-Jose, L (2020). Social Accounting as an Enabling Tool to Develop Collective Organizational Citizenship Behavior in the Diocese of Bilbao. *Front. Psychol.* 11:77. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00077
Robina-Ramírez, R., Sánchez, M. S. O., Jiménez-Naranjo, H. V., & Castro-Serrano, J. (2022). Tourism governance during the COVID-19 pandemic crisis: A proposal for a sustainable model to restore the tourism industry. *Environment, Development and Sustainability, 24*(5), 6391-6412. https://doi.org/10.1007/s10668-021-01707-3
Shaw, J. (2021). Citizenship and COVID-19: Syndemic Effects. *German Law Journal, 22*(8), 1635-1660. doi:10.1017/glj.2021.77
World Inequality Lab. (2018). *World Inequality Report 2018*. https://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-english.pdf



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



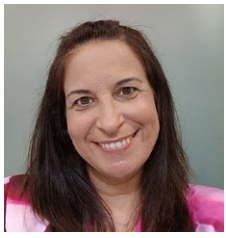
Ricardo Aguado
Universidad de Deusto, Deusto Business School. Departamento de Finanzas y Economía.
Ricardo.aguado@deusto.es



Leire Alcaniz
Universidad de Deusto, Deusto Business School. Departamento de Finanzas y Economía.
Leire.alcaniz@deusto.es



José Luis Retolaza
Universidad de Deusto, Deusto Business School. Departamento de Finanzas y Economía.
Joseluis.retolaza@deusto.es



Leire San-Jose
Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Economía Financiera II
Leire.sanjose@ehu.eus

La Sindemia COVID-19 como Fuente de Cambio en la Gestión de las Empresas: la Teoría de la Acción Humana y la Lógica del Don

The COVID-19 Syndemic as a Source of Change in the Management of Corporations: The Theory of Human Action and the Logic of the Gift

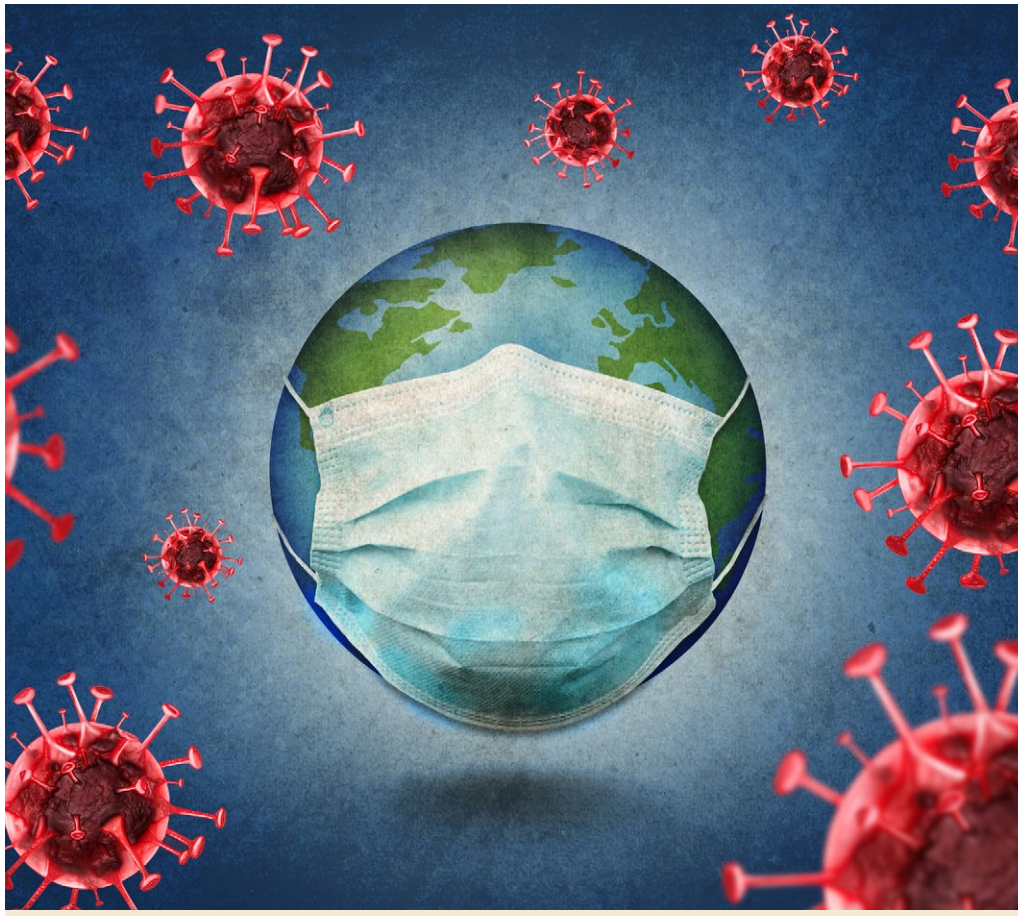
I. INTRODUCCIÓN

Las repercusiones del COVID-19 en la sociedad, las economías nacionales y las empresas han tenido un efecto devastador (Carroll, 2021). De hecho, el COVID-19 puede concebirse como una sindemia, debido a que las condiciones sociales de la población (desigualdad socioeconómica, por ejemplo) han incidido en el agravamiento de los efectos del coronavirus. Aunque este concepto se ha utilizado principalmente en el contexto de la salud pública, recientes contribuciones científicas han ampliado su uso a nuevos campos del conocimiento, más próximos a las ciencias sociales. Por ejemplo, el término "sindemia" se ha aplicado en relación con la ciudadanía constitucional (Shaw, 2021) y, desde una perspectiva sociológica, para evaluar las desigualdades sociales y económicas en Irlanda (Rálaigh, 2021). Esto significa que un enfoque integrado (tanto biológico como socioeconómico) puede tener mucho más éxito para abordar este brote y otros similares en el futuro (Horton, 2020). Para responder a estos retos, las empresas han desarrollado diferentes líneas de actuación, potenciando el compromiso de los *stakeholders* (partícipes sociales o grupos de interés) como forma de hacer que la organización sea más resistente al cambio y a la incertidumbre (Carroll, 2021). Según diferentes autores, el compromiso de los grupos de interés, junto con la generación de valor compartido y la contribución al desarrollo integral de

CÓDIGOS JEL:
L21, M12, M15

Recepción: 13.03.2023 Aceptación: 04.06.2023

DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.04



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El COVID-19 está demandando medidas socioeconómicas y sanitarias para proteger a la sociedad. Muchas empresas están alineando sus intereses con objetivos sociales como una manera de responder a esta demanda. En primer lugar, este artículo analiza cómo la lógica del don contribuye a una visión humanista de la actividad económica. En segundo lugar, se propone la teoría de la acción humana para operacionalizar la lógica del don en las empresas. Finalmente, esta investigación conecta la introducción de la lógica del don en las empresas con la construcción de una sociedad más resiliente para enfrentar presentes y futuras sindemias.

EXECUTIVE SUMMARY

COVID-19 demands socioeconomic and health measures to protect society. Many corporations are aligning their interests with social objectives as a way of answering to this demand. In the first place, this article analyzes how the logic of the gift contributes to a humanistic vision of economic activity. Secondly, the theory of human action is proposed to make operational the logic of the gift in corporations. Finally, this research will connect the introduction of the logic of the gift in corporations with the construction of a more resilient society to face present and future syndemics.

los empleados, han sido tendencias crecientes dentro de las corporaciones en los años previos al COVID-19 (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019; Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). La epidemia COVID-19, en muchos casos, ha acelerado esas tendencias (Carroll, 2021; Fenner & Cerney, 2021). En lugar de volver a la normalidad habitual, las políticas de salud pública para controlar la COVID-19 se han complementado con la introducción de cambios transformadores dentro de un gran número de empresas, centrados en responder a las nuevas expectativas sociales sobre ellas (Fenner & Cernev, 2021). Dichos cambios han afectado, siguiendo la extensa investigación de Diabb (2022), a muchas prácticas y actividades organizativas de las empresas relativas a los controles de gestión corporativa, al rendimiento e informes de responsabilidad social corporativa (incluido el compromiso de las partes interesadas), y a la configuración de las oficinas y el teletrabajo. En algunos casos, incluso se ha modificado el objetivo central de la empresa, que ha pasado de centrarse en los beneficios a centrarse en el propósito en relación a la sociedad, adoptando de hecho este propósito social como razón social para existir (Carroll, 2021).

...las políticas de salud pública para controlar la COVID-19 se han complementado con la introducción de cambios transformadores dentro de un gran número de empresas,...

El fin que persiguen las empresas determina el tipo de relaciones dentro de la organización y entre las empresas y la sociedad en general. En este sentido, durante los últimos doscientos años ha prevalecido el modelo económico neoclásico basado en la optimización del beneficio, conocido como modelo basado en el accionista (*shareholder model*) (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019).

Sin embargo, las desigualdades sociales tanto a nivel local como internacional, como demuestran el coeficiente de Gini o los informes de organizaciones internacionales (Oxfam, 2019; World Inequality Lab, 2018), revelan que la ciencia económica no ha logrado plenamente maximizar el bienestar global. Además, la sindemia de COVID-19 ha demostrado que esas desigualdades sociales han tendido a ampliar los efectos del coronavirus en las personas y en toda la economía (Horton, 2020; Rálaigh, 2021).

Los complejos problemas económicos y sociales que se plantean actualmente en la economía, como los efectos de la sindemia de COVID-19, han empezado a dar lugar a una concepción moderna del papel de la empresa en la actividad económica, más centrada en sus resultados sociales, que incluye a todo el conjunto de grupos de

PALABRAS CLAVE
sindemia COVID-19, Teoría de la Acción Humana, Teoría de los Partícipes Sociales, gestión humanista de la empresa, lógica del don.

KEYWORDS
COVID-19 syndemic, Theory of Human Action, Stakeholder Theory, Humanistic Management, Logic of the Gift

interés e incluso la protección y el fomento de la dignidad humana (Pirson, 2017). La teoría de *stakeholders* (Freeman, 1984) ha sido una de las principales teorías que han cuestionado algunos principios de la teoría basada en la creación de valor para los accionistas. En este caso, además de los accionistas, otros participantes relacionados con la empresa (es decir, empleados, proveedores, clientes o la comunidad local) tienen un interés en el negocio. Los grupos de interés deben considerarse fines en sí mismos y no meros recursos. Para ello, las organizaciones deben considerar cuáles son los intereses de las distintas partes interesadas o *stakeholders* e introducirlos en el proceso de toma de decisiones (Freeman, 2002). Cómo hacerlo es un punto clave de la teoría *stakeholders*.

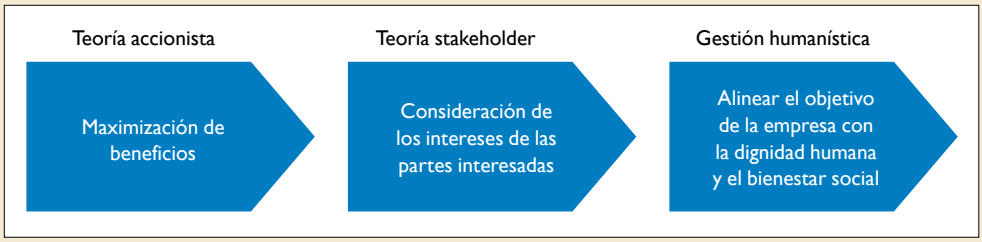
Los últimos desarrollos de la teoría de los *stakeholders* vinculan el propósito de la empresa con el bienestar social y el bien común de todos los grupos de interés que participan en la corporación (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019).

Preocupado por esta situación, ha surgido un enfoque que apela a una concepción humanista de la empresa y de la actividad económica. El enfoque humanista de la gestión defiende la inclusión de consideraciones éticas en el proceso de toma de decisiones como forma de promover la dignidad humana y el bienestar social (Melé, 2016). Esto difiere de lo que proponía el paradigma neoclásico. Este enfoque no considera solo los intereses, sino también la dignidad y la libertad, y no solo a nivel individual, sino para toda la sociedad (Pirson et al., 2022). La perspectiva humanista de la gestión está comprometida con el desarrollo y el florecimiento humanos. Por lo tanto, el objetivo de la empresa está relacionado con la forma en que la empresa contribuye a la sociedad en su conjunto (Melé, 2016), más allá de la mera filantropía. Las consecuencias sociales y económicas de la reciente sindemia de Covid-19 han contribuido a acelerar este movimiento de las empresas para alinear cada vez más sus intereses con las necesidades y expectativas sociales (Carroll, 2021; Fenner & Cerney, 2021). Mayores inversiones en capital humano, más atención al compromiso de las partes interesadas, un llamamiento a participar en la actividad económica promoviendo la esperanza y la generosidad y la consideración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como parte del propósito de la corporación son ejemplos de esta tendencia creciente (Azizi et al., 2021).

En este sentido, vemos los últimos desarrollos de la teoría de los *stakeholders* como un puente entre su concepción clásica y el

enfoque más amplio de la gestión humanista. En esta nueva narrativa de la teoría de los *stakeholders*, no sólo importan los intereses de los *stakeholders*, sino también la dignidad, el desarrollo humano y el bienestar de toda la sociedad, alineando los retos sociales con el objetivo de la empresa (Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019; Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). La **figura 1** muestra el desarrollo del propósito de la empresa a través de estos tres paradigmas.

Figura 1. **Evolución del propósito de la empresa**



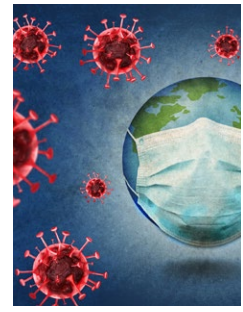
Fuente: Elaboración propia.

Estas tres concepciones están vinculadas a tres finalidades diferentes de la empresa, y cada finalidad promoverá comportamientos diferentes en los individuos. En las secciones siguientes desarrollaremos tres lógicas que subyacen al comportamiento de los individuos en la sociedad: la lógica del intercambio, la del deber y la del don.

El objetivo del artículo es doble. En primer lugar, se analiza cómo la lógica del don contribuye a una visión humanista de la teoría del *stakeholder*, promoviendo la dignidad humana y el bienestar social. En segundo lugar, se propone la teoría de la acción humana (Pérez-López, 1991) como modelo conceptual para introducir y hacer operativa la lógica del don en la actividad económica. Además, conectaremos la introducción de la lógica del don y la teoría de la acción humana en las empresas con la construcción de una sociedad más resiliente para afrontar con éxito las sindemias presentes y futuras.

El artículo se divide en cuatro secciones. En la sección introductoria, se presentarán las implicaciones sociales y económicas de la sindemia COVID-19, el objetivo de esta investigación y una reflexión sobre el objetivo de la empresa según diferentes teorías económicas. En la segunda sección, se contextualizarán las lógicas

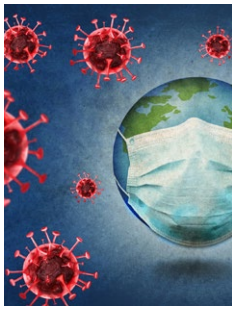
del intercambio, el deber y el don en el modelo del accionista (*shareholder model*), en la teoría *stakeholder* y en el enfoque humanista de la gestión. En la tercera sección, se explicará la teoría de la acción humana (Pérez-López, 1991). Esta teoría se presentará como vehículo para introducir de forma sistemática la lógica del don en las interacciones económicas entre personas y organizaciones. Esta teoría puede permitir la introducción de una vía moral en el comportamiento económico humano, en claro contraste con otras teorías que no consideran las interrelaciones entre la toma de decisiones económicas y la moralidad. En la última sección, los autores presentarán las conclusiones, proponiendo la introducción de la lógica del don en las organizaciones como forma de construir sociedades y organizaciones capaces de afrontar desde una posición más resiliente las sindemias presentes y futuras. Esta idea es una contribución original clave del artículo, y se desarrolla a través de las secciones 2 y 3 antes de ser elaborada en la conclusión. Además, los autores destacarán las principales limitaciones de este estudio, junto con nuevas y prometedoras líneas de investigación basadas en la teoría de la acción humana.



2. CÓMO INFLUYE LA FINALIDAD DE LA EMPRESA EN LA LÓGICA DEL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS

En el paradigma neoclásico, los seres humanos se conciben como hombres o mujeres económicos. Un hombre o mujer económico está interesada en sí mismo, ve a los demás como medios para un fin, se centra en el corto plazo y tratará de maximizar su bienestar inmediato (utilidad) y sus beneficios (Pirson y Turnbull, 2011). Esta mentalidad neoliberal ha tendido a reducir la financiación de los servicios públicos y, por tanto, ha debilitado las capacidades de los gobiernos para coordinar acciones a favor del bien común y afrontar problemas presentes o futuros asociados a la provisión de bienes públicos (Robina-Ramírez et al., 2021), como puede ser el caso de las sindemias presentes y futuros.

Según este paradigma, la lógica que guía el comportamiento y las relaciones entre los individuos es la lógica del intercambio. Las personas actuarán para conseguir algo a cambio. Esta es la lógica que subyace a los contratos cuando las personas trabajan a cambio de una remuneración, o pagan por un producto o servicio, pero también cuando las personas cooperan en una relación en la que todos ga-



nan, en la que ambas partes dan algo y reciben algo de igual valor. La cuestión de entender al individuo como un hombre o mujer económico entraña el peligro de generar una profecía de autocumplimiento (Ghoshal, 2005), en la que las personas esperan un comportamiento basado en el interés propio que legitime el propio comportamiento interesado (Jones y Felps, 2013).

Todo ello aumenta el peligro de fundar las relaciones humanas básicamente en el intercambio. Esto no significa que la lógica del intercambio sea censurable, ya que las relaciones basadas en el intercambio son necesarias. El problema surge cuando la economía se mueve únicamente por este tipo de comportamiento. En este sentido, las concepciones modernas de la empresa seguirán necesitando relaciones de intercambio, pero al mismo tiempo darán cabida a otro tipo de lógicas que lo superan.

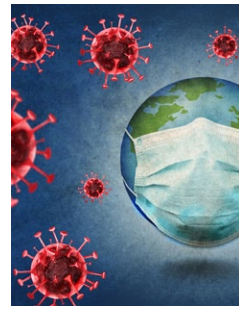
En la teoría de las partes interesadas, la visión del individuo como persona económica ha empezado a evolucionar hacia la de un ser humano preocupado por los intereses de otros partícipes sociales. El núcleo de los objetivos de la organización cambia de los accionistas a los *stakeholders* y esto crea en los directivos de la empresa una obligación moral hacia ellos. Las empresas no pueden ignorar la responsabilidad de sus actos, existan o no obligaciones legales (Freeman, 2002). Siguiendo la teoría de las partes interesadas, por tanto, es necesario que los individuos actúen siguiendo la lógica del intercambio, pero también la lógica del deber, ya sea este legal o moral.

En cambio, en el enfoque humanista de la gestión la concepción del ser humano es otra. La gestión humanista propone que el individuo es libre y tiene dignidad, lo que le confiere derechos inalienables. Además, el individuo es considerado como una persona relacional, que ve a los demás no sólo como medios, sino también como fines en sí mismos, promoviendo relaciones a largo plazo. La persona directiva concebida por la gestión humanista está comprometida con un desarrollo integral del individuo, no sólo de sí misma, sino de la humanidad en general (Melé, 2016; Pirson et al., 2022).

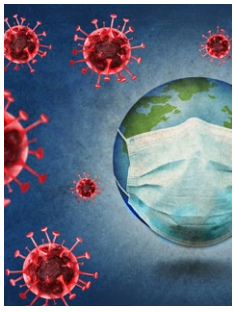
Ambos supuestos, primero, esta concepción del ser humano y, segundo, considerar como fin último de la organización su contribución a la sociedad, requieren una nueva lógica de comportamiento en las estructuras y relaciones organizativas. En este enfoque, hay espacio para la lógica del don. Esta lógica promueve la libertad entre los individuos, creando una nueva "ética de la generosidad" (Frémeaux & Michelson, 2011) basada en la idea de dar por el mero hecho de

contribuir positivamente a un objetivo (Baviera et al., 2016).
La lógica del don no sólo trata de encontrar soluciones para disminuir las externalidades negativas generadas por las organizaciones y las empresas, sino que también podría ayudar a generar externalidades positivas, como el desarrollo humano (*human flourishing*) o el bien común. En relación con las situaciones sindémicas, parece que las organizaciones y sociedades en las que está presente la lógica del don podrían estar en mejores condiciones para afrontarlas (Horton, 2020).

3. LA TEORÍA DE LA ACCIÓN HUMANA



La teoría de la acción humana (Pérez-López, 1991) presenta una comprensión más amplia de la motivación humana en comparación con el modelo tradicional del accionista, que constituye el núcleo del paradigma neoclásico. Para hacer un análisis sencillo de la teoría de la acción humana, y siempre siguiendo a Pérez-López (1991&1998), consideraremos una transacción económica entre dos individuos (agentes activo-A y reactivo-B), como puede verse en la **figura 2**. Según el modelo, las motivaciones de ambos agentes para realizar efectivamente una determinada transacción económica pueden ser de tres tipos diferentes: extrínsecas, intrínsecas y trascendentes.
Las motivaciones egocéntricas, que pueden identificarse con la lógica del intercambio, son sólo un caso particular de toda la teoría de la acción humana. Este tipo de motivación, denominada motivación extrínseca en el modelo, consiste en lograr un resultado capaz de maximizar el interés del agente activo, y está vinculada a la lógica del intercambio. Al mismo tiempo, el modelo propone tener en cuenta dos fuentes adicionales de motivación. La primera es la motivación basada en el aprendizaje personal (denominada motivación intrínseca). En este caso, el agente activo aprende sobre los resultados de la transacción: cuál ha sido el resultado económico para cada agente, cuáles han sido las consecuencias morales de la transacción y, en última instancia, si al agente activo le gustaría repetir una interacción con el agente B.
La segunda es la preocupación por el agente reactivo (llamada motivación trascendente). Esta última motivación no suele estar presente en la teoría económica tradicional (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). Esta motivación significa que el agente activo no sólo está interesado en los resultados que le afectan a él, sino que también



está interesado en cómo los resultados de la interacción afectarán al agente B. Para el agente A, la transacción podría considerarse constructiva cuando sus efectos económicos y morales sobre ambos agentes son positivos. Debido a la posibilidad de aprendizaje, el agente A cambiará su interacción con el agente B si no cubre alguna de las motivaciones intrínsecas, extrínsecas o trascendentes.

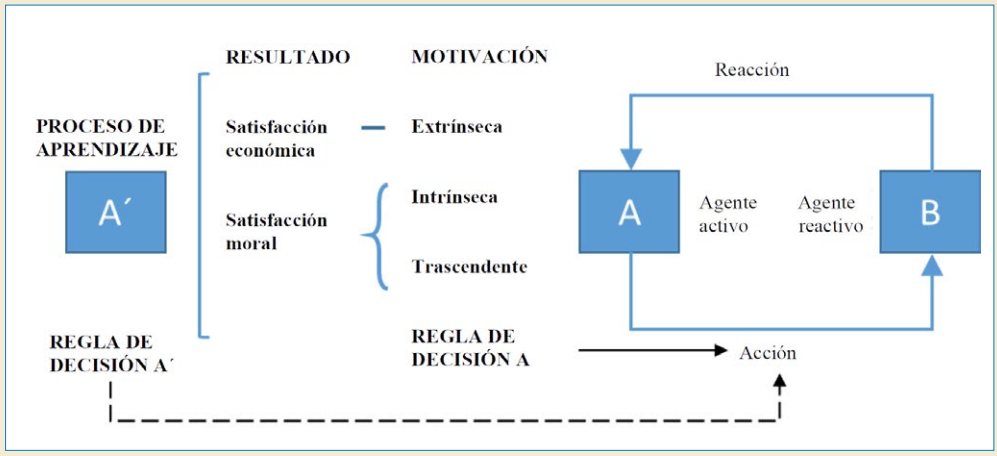
En la **figura 2**, el agente activo A emprenderá la acción económica con el agente reactivo B cuando A cubra sus motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. Esta decisión de actuar se etiqueta como regla de decisión A. Una vez realizada la acción, el agente activo A examina sus resultados para analizar si ha logrado la satisfacción económica esperada (motivación extrínseca), y los resultados en el agente reactivo B. Si la acción ha contribuido a un desarrollo positivo de B, entonces A obtendrá satisfacción moral (vinculada a la motivación trascendente). A través de este proceso de aprendizaje (motivación intrínseca), A repetirá la interacción con B cuando se den las satisfacciones económica y moral (regla de decisión A'). Si el agente A no obtiene satisfacción moral, bloqueará futuras interacciones de este tipo.

Esta complejidad motivacional exige pasar de la motivación transaccional (extrínseca) a la motivación relacional (vinculada a la motivación trascendente) (véase la **figura 2**). Estas dos fuentes adicionales de motivación van más allá de la lógica del intercambio y requieren la consideración tanto de la lógica del deber como de la lógica del don. En la sección 2 hemos explicado los vínculos entre la teoría de los grupos de interés (*stakeholders*) y la lógica del deber. En las líneas siguientes desarrollaremos los vínculos entre la lógica del don, la teoría de las partes interesadas y la gestión humanista.

La lógica del don es una expresión del comportamiento de las personas cuando son capaces de acciones de generosidad voluntaria. Este tipo de comportamiento puede ser la base de relaciones continuas de solidaridad, cuidado y confianza mutua dentro de la empresa y entre agentes activos y reactivos, mucho más allá del mero vínculo contractual (lógica del intercambio) (Baviera et al., 2016). De acuerdo con los últimos desarrollos de la teoría *stakeholder*, que se acercan cada vez más a las propuestas de gestión humanista (Retolaza, Aguado y Alcaniz, 2019), las empresas deben hacer una clara contribución positiva no sólo a los accionistas (lógica del intercambio), a los grupos de interés (lógica del deber), sino también a la dignidad de cada persona y al bienestar de toda la sociedad, alineando los

intereses de la empresa con el bienestar social (Retolaza, Aguado y San-José, 2020). Este último requisito podría estar en consonancia con la lógica del don. De hecho, la lógica del don podría aplicarse en la toma de decisiones de las empresas o entre agentes económicos para generar confianza entre estos agentes, alinear intereses y contribuir al bienestar de la sociedad.

Figura 2. **Proceso de aprendizaje-acción-motivación**

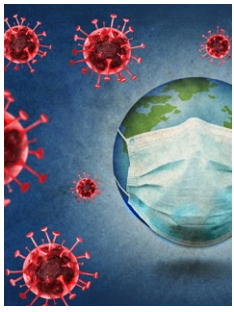


Fuente: Retolaza, Aguado & San-Jose (2020), basado en Perez-Lopez (1991)

Además, Baviera et al. (2016) han propuesto diferentes campos en los que la lógica del don podría generar resultados positivos para las organizaciones: la provisión de autonomía a los empleados, la construcción de una cultura de trabajo en equipo exitosa y la alineación de los partícipes sociales en torno a una misión social significativa. Todas estas medidas se han destacado como adaptaciones necesarias en el escenario posterior al COVID 19 para las empresas de éxito (Azizi et al., 2021; Carroll, 2021). Otros autores (Grant, 2013; Melé, 2016) proponen que la lógica del don podría utilizarse en las relaciones entre actores económicos, sustituyendo a una lógica de rentabilidad a corto plazo. En esta línea, y según algunos autores (Pirson et al., 2022), las empresas son consideradas como la suma de diferentes *stakeholders* cuyos intereses confluyen en la propia empresa. En el funcionamiento normal de la organización, es muy probable que surjan conflictos de intereses entre los *stakeholders*. Volviendo al

modelo (véase la **figura 2**), la lógica del don puede ayudar al agente activo a trascender su propio interés individual y encontrar satisfacción moral en las transacciones económicas, lo que al mismo tiempo podría generar un efecto positivo en el agente reactivo, independientemente de las ganancias económicas para el agente activo. De este modo, cuando el agente activo es capaz de ir más allá de su propio interés individual, los conflictos entre ellos podrían encontrar una vía para ser discutidos y superados.

Según el modelo propuesto, el nivel extrínseco (vinculado a la lógica del intercambio) determinará la satisfacción económica de la interacción entre agentes, mientras que los resultados intrínsecos y trascendentes (vinculados a la lógica del deber y a la lógica del don) determinarán la satisfacción moral de la persona.



Cuando las interacciones entre los agentes económicos, o entre las partes interesadas dentro de una empresa, incluyen no sólo satisfacción económica, sino también satisfacción moral, la motivación de esos agentes económicos podría ser mayor en comparación con una situación en la que no hay satisfacción moral implicada. Es posible ilustrar esta idea con el ejemplo de los empleados de una organización cuyo objetivo esté alineado con los objetivos y valores de los empleados en relación con el bien común y la contribución de la corporación al bienestar social (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020).

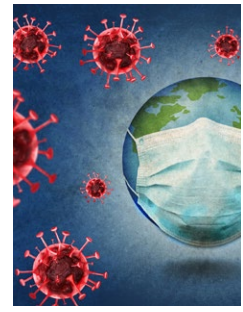
En ese caso, es muy probable que los empleados puedan rendir más allá de lo que es obligatorio por contrato, porque están experimentando una motivación trascendente cada vez que cumplen con sus deberes profesionales. Sienten que están contribuyendo al desarrollo o al bienestar de otras personas con el cumplimiento de los deberes de su propia vida profesional. En este tipo de situaciones, los empleados aplican continuamente la lógica del don en su tiempo de trabajo: superan la dedicación estándar sin pedir nada a cambio, sólo porque la satisfacción moral que logran mientras realizan sus tareas es más que suficiente para motivarles a actuar de esa manera.

Según Guillén (2021), directivos de empresas, académicos y participantes en programas de gestión han sido capaces de identificar motivaciones trascendentes en su día a día profesional, como el interés por ayudar a los clientes con sus productos/servicios, así como ayudar a sus compañeros de trabajo y de equipo a realizar mejor su trabajo. También se han destacado como motivaciones trascendentes el ser honestos con sus colegas de profesión y directivos, así

como el estar comprometidos con los fines de la organización y de la sociedad en general (Grant, 2013).

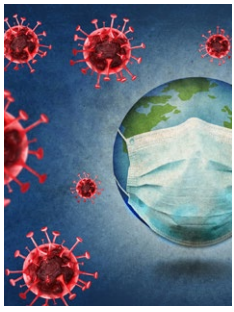
Las organizaciones o empresas capaces de lograr esta alineación de objetivos realizarán una doble contribución a la sociedad: por un lado, contribuirán positivamente al desarrollo humano integral (*flourishing*) de sus partícipes sociales; por otro, tendrán un impacto positivo en el bienestar social. Además, la mayor motivación (extrínseca, intrínseca y trascendente) de sus empleados podría ser una fuente de ventaja competitiva frente a competidores que carezcan de este tipo de motivación (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020).

En un trabajo reciente, Arias Padilla & Barriola (2023) analizan dos casos reales de jugadores de la liga profesional de baloncesto estadounidense NBA que ganaron el premio *NBA Cares Community Assist Award*. Este premio reconoce la labor de ayuda de un jugador a una comunidad local. Tras estos reconocimientos públicos (John Wall -Wahington Wizards- en 2016 e Isaiah Thomas -Boston Celtics- en 2017) el juego interno en los 2 equipos cambió: aumentó el número de asistencias de cada jugador por partido y también las posibilidades de ganar cada encuentro. Como concluyen Arias Padilla & Barriola (2023), los equipos con líderes reconocidos por contribuir a la comunidad han tenido un mejor rendimiento global, siendo la base de este rendimiento superior un patrón de comportamiento profesional más generoso (más asistencias entre los jugadores).



Este tipo de ejemplos sugiere que las organizaciones deben promover valores y acciones que fortalezcan las conexiones entre los empleados, los grupos de interés y la comunidad en la que la organización desarrolla su actividad económica (Arias Padilla & Barriola, 2023; Grant, 2013; Guillen, 2021).

Estos impactos a nivel de la sociedad y a nivel de la organización son los que potencian el nivel de resiliencia social y corporativa necesario para hacer frente a una situación sindémica como el COVID-19 (Azizi et al., 2021). Según Horton (2020), las sindemias tienen una dimensión social que debe abordarse si las sociedades quieren afrontarlas con éxito. Conceptualizaciones teóricas similares, basadas en la cooperación entre agentes económicos y en la superación del comportamiento egoísta a nivel organizativo, se han aplicado con éxito a algunos sectores económicos en un intento de hacerlos florecer tras la crisis económica de la sindemia del COVID-19 (Robina-Ramírez et al., 2021).



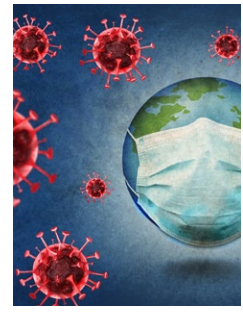
El modelo de Pérez-López es capaz de incorporar la lógica del don dentro del comportamiento racional de los agentes económicos, como fuente de motivación trascendente que puede conducir a la satisfacción moral. Al mismo tiempo, las organizaciones capaces de generar la lógica del don dentro de su cultura organizativa pueden encontrar en esta lógica una fuente de resiliencia y ventaja competitiva. El ejemplo de la *NBA* muestra cómo la lógica del don (ayudar a las comunidades locales) se correlaciona positivamente con la transformación de un equipo de profesionales, haciéndolo más productivo al actuar internamente con más generosidad (más asistencias que conducen a más victorias). La lógica del don puede tener diferentes manifestaciones dentro de una cultura organizativa, como la capacidad de creación de equipos, la confianza y la reducción de los costes de transacción internos (Retolaza, Aguado y San-Jose, 2020). Todas ellas han sido destacadas como herramientas positivas para que las corporaciones participen con éxito en los mercados competitivos del escenario post-COVID-19 (Carroll, 2021).

Además, autores en comportamiento organizacional que siguen la larga tradición del pensamiento social cristiano consideran la lógica del don como una forma de contribuir al florecimiento de la persona a través de la actividad económica (Melé, 2016; Argandoña, 2011), y como una conexión entre las empresas y la sociedad para proveer bienes, servicios y condiciones de trabajo que permitan a los individuos alcanzar su pleno potencial como personas (Guillén, 2021; Retolaza, Aguado & Alcaniz, 2019).

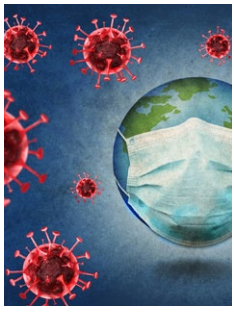
4. CONCLUSIONES

En la sección introductoria se han destacado dos objetivos para este estudio, en relación con la sindemia COVID-19. El primero trata de investigar cómo la lógica del don contribuye a una visión humanista de la teoría *stakeholder*, promoviendo la dignidad humana y el bienestar social. El segundo objetivo se vincula directamente a la teoría de la acción humana, proponiendo esta teoría como modelo conceptual para introducir y hacer operativa la lógica del don en la actividad económica. Estos dos objetivos están relacionados con la consecución de sociedades y organizaciones resilientes, capaces de afrontar desde una mejor posición los retos sociales y económicos de situaciones sindémicas, como el COVID-19.

En relación con el primer objetivo, esta investigación ha mostrado cómo la teoría de los grupos de interés amplió el prisma de la empresa para incluir no sólo los intereses de los accionistas, sino también los intereses de todos los agentes económicos con un interés en la empresa, como los empleados, los clientes y los proveedores. En sus últimos desarrollos, la teoría *stakeholder* ha generado una nueva narrativa para los negocios que intenta alinear los intereses de la empresa con el interés común de los partícipes sociales, el bienestar social y la dignidad de las personas. Este desarrollo de la teoría *stakeholder* la sitúa más cerca de los principios fundamentales de la gestión humanista: proteger y fomentar la dignidad humana y el bienestar social a través de la gestión de organizaciones y corporaciones. Mientras que la lógica del intercambio y la lógica del deber pueden ser útiles para maximizar el beneficio económico de los accionistas y tener en cuenta el interés de todos los partícipes sociales, la lógica del don puede articular acciones realizadas por empresas o actores económicos cuyos efectos van más allá de su propio interés. La aplicación de la lógica del don permite a los agentes económicos trascender su propio interés y encontrar como parte de su propio objetivo contribuir positivamente a la dignidad de los demás y al bienestar social. De este modo, la teoría *stakeholder* es capaz de ir más allá de los meros intereses de éstos y promover la dignidad humana y el bienestar social.



Respecto al segundo objetivo, la teoría de la acción humana propone que las interacciones económicas entre actores podrían generar en el agente activo no sólo satisfacción económica, sino también satisfacción moral, lo que podría ser suficiente para que este agente realizara la interacción económica con el agente reactivo (Pérez-López, 1991). La lógica del don anima a los agentes económicos a tomar decisiones motivadas por los efectos positivos que esas decisiones podrían generar en otros agentes, y por la satisfacción moral que esta situación produce en el agente activo. Esta lógica sitúa la toma de decisiones del individuo (agente activo) más allá de su propia utilidad o intereses, siendo la principal motivación para actuar la satisfacción moral que experimenta el agente activo al interactuar con el agente reactivo y contribuir positivamente al bienestar de éste. Esta satisfacción moral no se basa en las ganancias económicas obtenidas por el agente activo, sino en las consecuencias morales que la interacción genera tanto para el agente activo como para el reactivo. La teoría de la acción humana complementa el modelo



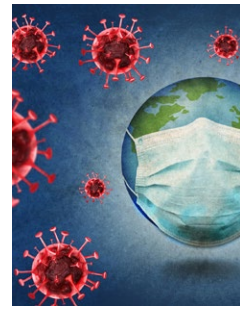
microeconómico tradicional basado en la optimización del beneficio en el sentido de que el proceso de toma de decisiones en los individuos/organizaciones no depende únicamente de la satisfacción económica (maximización de la utilidad o del beneficio), sino también de la satisfacción moral derivada del resultado de la interacción económica en el agente reactivo. Aplicando la teoría de la acción humana, la teoría microeconómica podría encontrar una forma de declarar como racional el comportamiento de los agentes que no se basa únicamente en la maximización de la utilidad o el beneficio.

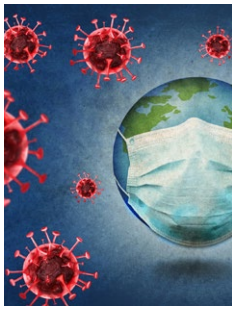
Una de las principales aportaciones de este trabajo es vincular la lógica del don con la formación de organizaciones más resilientes y, además, conectar esta lógica con la teoría de la acción humana. Como muestra el estudio empírico de Arias Padilla & Barriola (2023), la emergencia de la lógica del don en un grupo de trabajadores se correlaciona con la transformación de la organización en dos sentidos: internamente (mayor gratuidad entre individuos) y externamente (mayor rendimiento). Los ejemplos aportados por Grant (2013) en el contexto directivo muestran un patrón similar: la lógica del don tiende a generar organizaciones y equipos que trascienden el bienestar individual y, al mismo tiempo, presentan mayores niveles de rendimiento. Siguiendo a Pérez López (1991&1998), la motivación que tienen los trabajadores para cambiar su comportamiento desde una perspectiva individualista a otra más amplia puede encontrarse en la satisfacción moral que proviene de acciones que implican el bienestar de los demás. En esta línea, el desarrollo de la lógica del don en una organización despliega satisfacción moral cuando se realizan acciones que implican gratuidad. Esta satisfacción moral genera una motivación trascendente que conduce a la creación potencial de un ciclo virtuoso de don y mayor rendimiento.

Como hemos afirmado a lo largo de esta investigación, las sociedades y organizaciones capaces de trascender su propio interés y cooperar con otras se sitúan en una mejor posición para hacer frente a situaciones sindémicas. Esto es así debido a las dimensiones sociales y económicas que tienen estas situaciones. Su impacto en las personas, las organizaciones y la economía está relacionado no sólo con su carga biológica, sino también con las condiciones particulares (desigualdad socioeconómica y falta de mentalidad colaborativa para desarrollar iniciativas de salud pública, por ejemplo) de una sociedad determinada. La lógica del don y la teoría de la acción humana son herramientas útiles para superar

los comportamientos egoístas en las corporaciones y alinear sus intereses con el bienestar social y mayores niveles de rendimiento. En esta línea, organizaciones y sociedades podrían encontrar un terreno común para desarrollar transacciones económicas basadas en la confianza, la cooperación y el beneficio mutuo.

La principal limitación de este estudio es la falta de medición empírica de la teoría de la acción humana, de modo que los datos recuperados de los agentes económicos podrían ser utilizados para contrastar esta teoría y su impacto en sindemias como la COVID-19. Sin embargo, algunos autores han presentado resultados seminales aplicando la contabilidad de *stakeholders* para evaluar el comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB) en las organizaciones (Retolaza, Aguado & San-Jose, 2020). Utilizando esta técnica, es posible estimar en términos monetarios los efectos positivos de alinear la motivación de los trabajadores con el objetivo de la organización, lo que podría considerarse un tipo de satisfacción moral. Además, estudios recientes en el ámbito del turismo parecen corroborar una relación positiva entre la capacidad de cooperación y superación de comportamientos egoístas entre agentes económicos y la reactivación económica de dicho sector tras la sindemia del COVID-19 (Robina-Ramírez et al., 2021). En este sentido, nuevas investigaciones teóricas y empíricas en torno a la contabilidad *stakeholder* y la lógica del don podrían ser útiles para seguir desarrollando la teoría de la acción humana, añadiendo mediciones empíricas para contrastar las principales propuestas de la teoría de la acción humana en relación con sindemias presentes y futuras.





REFERENCIAS

Argandoña, A. (2011). *The 'Logic of Gift' in Business*. IESE Business School Working Paper No. 936, Available at: SSRN: https://ssrn.com/abstract=1947282 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1947282

Arias Padilla, D., & Barriola, X. (2023). Can Gift-Giving Affect Team Performance? *Humanist Manag J* 8, 1–10. https://doi.org/10.1007/s41463-022-00126-4

Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233

Baviera, T., English, W., & Guillén, M. (2016). The 'Logic of Gift': Inspiring Behavior in Organizations Beyond the Limits of Duty and Exchange. *Business Ethics Quarterly, 26*(2), 159-180. https://doi.org/10.1017/beq.2016.26

Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: Organizational and managerial implications. *Journal of Strategy and Management, 14*(3), 315-333. https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0145

Diab, A.A. (2022). The impact of the covid-19 pandemic on organizational practices: A review study. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 25(1), 1-8

Fenner, R., & Cernev, T. (2021). The implications of the Covid-19 pandemic for delivering the Sustainable Development Goals. *Futures*, 128, 102726. https://doi.org/10.1016%2Fj.futures.2021.102726

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

Freeman, R.E. (2002). Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In T. Donaldson & P.Werhane (Eds.), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach* (7th ed., pp. 38-48). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675

Frémeaux, S., & Michelson, G. (2011). 'No Strings Attached': Welcoming the Existential Gift in Business. Journal of Business Ethics, 99(1), 63-75. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0749-5

Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education, 4*(1), 75-91. https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMLE.2005.16132558

Grant, A. (2013). *Give and Take. A Revolutionary Approach to Success*. New York: Viking.

Guillén, M. (2021). *Motivation in Organizations. Searching for a Meaningful Work-Life Balance*. New York: Routledge.

Horton, R. (2020). Offline: COVID-19 is not a pandemic. *The Lancet*, 396, 10255,874. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)32000-6

Jones, T., & Felps, W. (2013). Shareholder Wealth Maximization and Social Welfare: A Utilitarian Critique. *Business Ethics Quarterly, 23*(2), 207-238. https://doi.org/10.5840/beq201323215

Melé, D. (2016). Understanding humanistic management. *Humanistic Management Journal, 1*(1), 33-55. https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5

Oxfam. (2019). Public good or private wealth. *Retrieved on March 15*, 2019, in: https://www.oxfam.org/en/research/public-good-or-private-wealth

Pérez-López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal.* Madrid: Rialp.

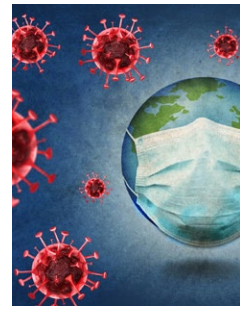
Pérez-López, J.A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Pirson, M., & Turnbull, S. (2011). Toward a More Humanistic Governance Model: Network Governance Structures. *Journal of Business Ethics, 99*(1): 101-114. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0752-x

Pirson, M. (2017). *Humanistic Management-Protecting Dignity and Promoting Well Being.* Cambridge: Cambridge University Press.

Pirson, M., Wasieleski, D., Steckler, E. (2022) (eds). *Alternative Theories of the Firm*. New York: Routledge.

Rálaigh, C. Ó. (2021). What's in a name? Applying the syndemic perspective to COVID-19 in Ireland. *Irish Journal of Sociology, 29*(2), 241–247. https://doi.org/10.1177/07916035211009147
Retolaza, J.L., Aguado, R. and Alcaniz, L. (2019). Stakeholder Theory Through the Lenses of Catholic Social Thought. *Journal of Business Ethics, 157* (4):969-980. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3963-6
Retolaza, J.L., Aguado, R. and San-Jose, L (2020). Social Accounting as an Enabling Tool to Develop Collective Organizational Citizenship Behavior in the Diocese of Bilbao. *Front. Psychol*. 11:77. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00077
Robina-Ramírez, R., Sánchez, M. S. O., Jiménez-Naranjo, H. V., & Castro-Serrano, J. (2022). Tourism governance during the COVID-19 pandemic crisis: A proposal for a sustainable model to restore the tourism industry. *Environment, Development and Sustainability, 24*(5), 6391-6412. https://doi.org/10.1007/s10668-021-01707-3
Shaw, J. (2021). Citizenship and COVID-19: Syndemic Effects. *German Law Journal, 22*(8), 1635-1660. doi:10.1017/glj.2021.77
World Inequality Lab. (2018). *World Inequality Report 2018*. https://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-english.pdf



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



Dolores Gallardo-Vázquez
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Extremadura, Badajoz, Spain
dgallard@unex.es



Manuel Jesús Sánchez González
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo
Universidad de Extremadura, Cáceres, Spain
jesus_sanchez@unex.es

Internal Corporate Social Responsibility as a Determinant of Real Estate Sector Performance in the Post-COVID-19 Era

Responsabilidad Social Corporativa Interna como Determinante del Desempeño en el Sector Inmobiliario en una Época Post-Covid 19

I. INTRODUCTION

Continuously changing societies mean that organizations must perpetually adapt their customer service tactics (Barauskaite & Streimikiene, 2021; Sisaye, 2022). Corporate social responsibility (CSR) has become a key strategic factor associated with increases in companies' productivity and competitiveness (Omoz-Oarhe et al., 2022; Padilla-Lozano & Collazzo, 2021) and improved communications and marketing globalization (Ferreira et al., 2021; Hiba et al., 2021). CSR has also helped firms survive the continuous crises of recent decades (de Miquel et al., 2022; Irawan et al., 2022) because this strategy allows businesses to achieve differentiation in their market (Ramesh et al., 2019). CSR is defined as a set of tactics and operating practices that companies develop voluntarily—with the exception of extremely large organizations—to deal and create relationships with their many stakeholders and the natural environment (Waddock, 2004). Thus, CSR has become an increasingly present issue in the business world (Ferrell et al., 2019). In Spain, this strategy's application and consolidation is supported by government agencies such as the Consejo Estatal de RSE (State Council for CSR).

Many researchers have addressed CSR from two perspectives: internal and external (Farooq et al., 2017; Hameed et al., 2016; Lee & Choi, 2021). The internal perspective on CSR or internal CSR (ICSR)

JEL CODES:
M14, M10

Received: 28.02.2023 Accepted: 25.03.2023

DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.06



EXECUTIVE SUMMARY

This study analyzed internal corporate social responsibility's (ICSR) effect on post-pandemic real estate companies' performance, which has been affected by recent dramatic changes in customers' mentality and habits. Data were gathered from 109 firms via questionnaires and processed using structural equation modeling. The results indicate ICSR has a direct positive influence on clients' choices, which then affect customer satisfaction and, ultimately, real estate companies' performance. ICSR is thus a valuable source of competitive advantage, with implications for the sector's management.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo analiza la incidencia de la Responsabilidad Social Corporativa Interna (RSCI) en el desempeño empresarial en el momento posterior a la pandemia del Covid 19. El estudio se enfoca en un sector que ha experimentado una gran evolución y cambio en la mentalidad y costumbres de los clientes, el inmobiliario. Se ha trabajado con una muestra de 109 empresas, a quienes se les ha presentado un cuestionario, tratado con la técnica de los modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados del estudio nos indican que la RSCI tiene una influencia positiva y directa sobre la elección del cliente. Esta, a su vez, incide igualmente en la satisfacción del mismo, al igual que ésta en el performance del sector. Podemos afirmar que la RSCI es una fuente de ventaja competitiva de indudable valor y presentará implicaciones para el sector y su gestión.

refers to CSR activities focused on company staff members, while the external perspective or external CSR (ECSR) refers to practices concerned with stakeholders outside the company's limits (Ferreira & Real de Oliveira, 2014). Various studies have found that employee well-being is the main objective of ICSR, with the ultimate goal of promoting productivity and talent retention (Fernando & Sutha, 2022; Ferreira & Real de Oliveira, 2014). Other research has explored ECSR's focus on customers, their perceptions, and their needs, with the final objective of achieving acceptable profitability (Liu et al., 2020; Luo & Bhattacharya, 2006).

The present study sought to link both perspectives and thus organizations' internal and external spheres. ICSR tries to develop socially responsible initiatives affecting employees while acknowledging that customers are a key part of company strategy. Clients' good choices generate satisfaction, which, concurrently, allows the relevant firms to achieve good performance. These benefits—motivation to purchase, customer satisfaction, and company performance—represent some of the main challenges addressed by CSR (Chiang et al., 2019).

Various studies have found that employee well-being is the main objective of ICSR, with the ultimate goal of promoting productivity and talent retention.

Similar to other sectors, real estate businesses are embedded in an uncertain, highly competitive environment (Cheung et al., 2016) in which results determine companies' performance (Jelonek et al., 2022). The real estate sector comprises organizations that carry out the construction, rental, sale, or administration of properties, making real estate one of the main components of countries' financial assets (Otero Moreno & Lomas, 2014). The coronavirus disease-19 (COVID-19) pandemic has had a negative impact on this sector that has hindered firms' development and growth (Majumder & Biswas, 2022). In addition, speculation and negligence have permeated real estate companies' business environment, thereby tarnishing customers' positive perceptions of this sector and damaging its reputation (Patron & Roskelley, 2008).

To counteract these effects, ICSR initiatives need to be implemented as part of real estate firms' client-related activities, which would help increase these organizations' operating efficiency and profits and thus strengthen the sector (Sardinha et al., 2011). Real estate companies have faced challenges after the recent health crisis that still linger (e.g., fewer customers seeking to purchase a house or personnel's dismissal due to lack of demand) and that have made the

KEYWORDS
Internal corporate social responsibility, performance, real estate sector, partial least squares

PALABRAS CLAVE
Responsabilidad Social Corporativa Interna, desempeño, sector inmobiliario, partial least square.

sector both notorious and vulnerable (Ngoc et al., 2020). Developing ICSR initiatives would be an important step in the right direction at a time full of significant changes (e.g., post-pandemic trends) for not only real estate firms but also the entire financial sector (Hiep et al., 2021).

Studies of this sector's companies have highlighted a strong dependence on their clients (Puķīte & Geipele, 2017). For this reason, organizational benefits can be gained from basic forms of CSR, for example, offering quality services, meeting clients' needs (Sharma, 2022), or involving them in firm activities (Yang et al., 2019). CSR's benefits include improved reputation, increased income, competitive advantage, and even the ability to access subsidies and financial aid (De Mendonca and Zhou, 2019; Gallardo-Vázquez et al., 2013; Sardinha et al., 2011).

Based on the above findings, the present study posed the following research questions:

RQ1: Why should managers pay attention to ICSR in the real estate sector?

RQ2: Can ICSR offer benefits to the sector's firms?

To answer these questions, this investigation examined the prevalence of ICSR practices among real estate companies and these initiatives' effect on businesses' overall performance. The analysis specifically focused on ICSR's impact on consumers' choices when defining their future home and customer satisfaction with the results.

The sample comprised companies from Spain's Extremadura region, which have been sensitized to the issue of CSR and Law 15/2010 of December 9 on CSR in Extremadura. This region was the first autonomous community to pass a CSR law, so Extremadura represented an excellent research context at the regional, national, and international level in terms of the range of opportunities (Gallardo-Vázquez et al., 2013). The methodology used was partial least squares, which provided more conclusive results. This study's findings contribute to the literature on CSR in the real estate sector by expanding the limited existing knowledge.

The remainder of this paper is structured as follows. The next section discusses the theoretical background of CSR and its relationship with the real estate sector, which was used to formulate the hypotheses. The third section covers the methodology, including real estate specialists' validation of both the constructs and indicators obtained from the literature review and the data obtained after the sample

universe was defined as the Extremadura region in southwest Spain. The final sections provide the results, discussion, conclusions, and future lines of research.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

2.1. ICSR and ustomers' choices

CSR is widely seen as a key piece of companies' development and transformation (Rojas & Rengel, 2020). Over time, a growing number of organizations have included CSR initiatives in their strategies, showing that CSR is an essential factor in achieving clear competitive advantages (Gallardo-Vázquez et al., 2020). The latter are one reason why adopting ICSR practices in conjunction with maintaining positive relationships with all stakeholders provides firms with numerous benefits in every economic sector (Mariño-Romero et al., 2020; Morsing & Schultz, 2006).



ICSR can be defined as all internal practices that directly focus on personnel management (i.e., internal stakeholders) to achieve employees' general well-being (Farooq et al., 2017; Ferreira & Real de Oliveira, 2014). Previous studies of this strategy (Low, 2016; Mory et al., 2016) have confirmed that organizational ICSR initiatives concentrate on the work environment's physical and psychological aspects (Turker, 2009), employee training and cooperation in organizational activities (Brammer et al., 2005), a work and family life balance for staff members (Butts et al., 2013), or equal opportunities (Newman & de Vries, 2011). Thus, applying these practices within companies requires both compliance with regulations and timely legislation, as well as possible changes in organizational culture (Farooq et al., 2017).

Numerous investigations have explored and verified ICSR's benefits for employees (Luu, 2020; Sanusi & Johl, 2020). The positive effects directly affect internal stakeholders (Espasandín-Bustelo et al., 2021) by increasing workers' job satisfaction and their organizational commitment (Hossen et al., 2020). As a result, ICSR positively influences customers through their perceptions of company personnel (Liu et al., 2020), thereby creating a clear sense of loyalty to organizations, which contributes to clients' greater satisfaction and determines their purchase decisions (Bigné et al., 2012). Devinney (2009) emphasizes that the relationship between ICSR and customer

satisfaction shows the importance of organizations' having the ability to recognize their customers' needs and concerns, which is an essential tool for achieving success.

Sectors such as real estate must thus implement a business model that focuses on satisfying clients' needs based on ICSR strategies (Hiep et al., 2021). Real estate companies have seen their reputation and customer perceptions affected by bad practices focused on achieving organization objectives, in most cases, large financial benefits (Patron & Roskelley, 2008). This controversy has made adopting ethical foundations and acknowledging a moral duty toward stakeholders essential, including the need to pay special attention to clients (Thomas & Potluri, 2020). Customer service policies should address clients' needs before, during, and after services are provided, which helps maintain and increase customer satisfaction and improve the company's reputation (Zavala Salgado, 2023). Based on above research, the present study developed the following hypothesis:

H1: ICSR has a direct positive effect on customers' choices in the real estate sector.



2.2. Clients' choices and customer satisfaction in real estate

Markets' continuous evolution force organizations to adapt constantly, including accepting that employees and customers need to collaborate with each other to create value (Chan et al., 2010). Service companies now recognize clients' participation and guidance as fundamental so that the processes followed are based on consumers' contributions (Fuat Firat et al., 1995). In real estate, especially in intermediation services, customers' participation and contribution of information are considered extremely important factors in the achievement of organizational objectives and clients' satisfaction (Yang et al., 2019).

A mercantilist vision of the real estate sector implies adopting strategies that continuously improve results (Jelonek et al., 2022). CSR initiatives aimed directly at satisfying customers may thus be the best marketing tactic with which to attract consumers and have a positive impact on consumption and profits (Chen et al., 2008; Liu et al., 2020). CSR sets guidelines for valuing customers as a source of income from a responsible perspective (Liu et al., 2020; Luo & Bhattacharya, 2006). Customer-oriented CSR initiatives should be implemented in companies, such as avoiding customer exclusion

and discrimination, showing loyalty, respecting privacy, or promoting continuous improvement, which produce competitive advantage and company growth (Islam et al., 2021).

Academics have studied the relationship between service quality and customer satisfaction on numerous occasions (Bello et al., 2021; Nguyen et al., 2020). The literature reveals that the provision of quality services generates greater satisfaction and thus customer retention and consumer loyalty (Dam & Dam, 2021). In addition, Rivera et al. (2016) report that customer satisfaction is derived from positive or negative assessments of products or services received based on past consumption experiences. This explanation is valid for multiple sectors, including real estate businesses, especially given increasingly demanding clients (Palm, 2016).



Many sectors are broadly dependent on achieving results (e.g., the real estate sector) (Jelonek et al., 2022), so satisfied clients provide the necessary impetus to achieve organizational objectives (Appel-Meulenbroek, 2008). Current customers can be retained and potential customers attracted by offering high-quality services accompanied by specific advice, effective after-sales service, and adequate complaint management (Halstead et al., 1993; Palm, 2016). Pinder et al. (2003) underscore the need to treat customers as "something valuable" and the resulting positive retroactive effects. Real estate companies conduct activities that treat clients as key players, which ensures improved service quality leading directly to greater consumer satisfaction (Kärnä, 2004). Sandersson (2015) concludes that customer communication and understanding clients' needs are crucial aspects that lead to greater satisfaction with real estate services. Based on the above research, the present study proposed a second hypothesis:

> *H2: Clients' choices have a direct positive effect on their satisfaction in the real estate sector.*

2.3. Customer satisfaction and real estate companies' performance

For decades, academics and professionals have shown great interest in customer satisfaction and its effects on organizational performance (Ali et al., 2018; Amin, 2016). Customer satisfaction has a positive impact on firms' profitability (De Mendonca & Zhou, 2019), and this satisfaction is derived from customer loyalty (Park, 2019) and the prestige granted to specific brands' image (Hameed et al., 2016;

Park, 2019). Clients' satisfaction increases when they receive quality services (Dam & Dam, 2021), personalized treatment reflecting their preferences (Sharma, 2022), or invitations to get involved in companies' activities (Yang et al., 2019). Customers' positive attitude toward firms are thus fostered by CSR and reflected in improved performance in the relevant markets (Bahta et al., 2021).

CSR needs to become a fundamental part of companies' identity to produce enough stimuli to increase customer satisfaction (Agyei et al., 2021). Servera-Francés and Piqueras-Tomás (2019) found that carrying out CSR policies leads to a positive synergy between organizations and their clients, thereby increasing the value assigned and loyalty given to those firms. Gallardo-Vázquez et al. (2019) and Maldonado-Guzmán et al. (2017), in turn, confirmed that CSR can help create strategic resources for companies such as reputation and the resulting differentiation. Therefore, CSR programs in real estate firms should provide services that offer clients a combination of social, ethical, and environmental well-being (Ojo & Araloyin, 2013).



CSR affects real estate agencies' performance in the form of voluntary actions by agents, owners, tenants, and buyers that achieve joint benefits (Thomas & Potluri, 2020). Good CSR practices focus on all stakeholders while paying special attention to clients, which has a positive impact on profitability, visibility, growth, or agency costs in this sector (Chiang et al., 2019). In real estate markets, customer satisfaction is a profitability factor (Puķīte & Geipele, 2017) as satisfied customers will continue to use companies' services and will mention their positive experience to other consumers, thereby creating new opportunities for profit and a greater market share (De Mendonca & Zhou, 2019). CSR initiatives also generate external prestige for firms, which translates into greater employee self-esteem and talent retention (Bharadwaj & Yameen, 2021).

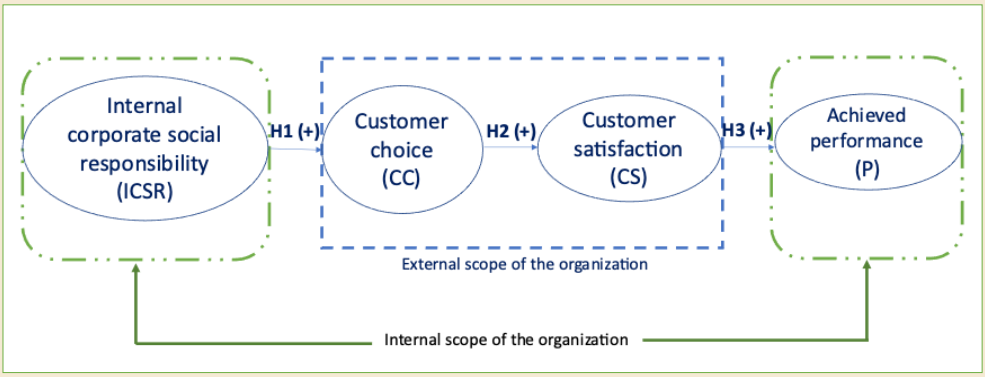
Many investigations have confirmed that a link exists between satisfied customers and CSR's application in companies (Ali et al., 2020; Islam et al., 2021), but few of these studies have concentrated on CSR initiatives connected to real estate firms' operational performance (Chiang et al., 2019). Performance, financial results, and reputation continue to be the main drivers of CSR practices in the real estate sector as opposed to ethics, moral sensitivity, or good corporate governance (Pivo, 2007; Waluyo, 2017). However, in recent years, an altruistic mentality has become more prominent, along with social and environmental commitment, in real estate

activities (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020). Based on the above findings, the present research formulates a final hypothesis:

H3: Customer satisfaction directly and positively affects performance in the real estate sector.

Figure 1 presents the causal relationships between the different constructs to be tested.

Figure 1. **Conceptual model and hypotheses**



Note. H = hypothesis.
Source: Authors

3. METHODOLOGY

3.1. Sample and data

This study relied on a sample of 109 real estate companies operating in the Autonomous Community of Extremadura (see **Table 1**). This region and sector were chosen for two reasons. First, CSR has been a special focus since 2010, when the government started promoting socially responsible initiatives in Extremadura after the publication of Law 15/2010 of December 9 on CSR in Extremadura. Second, real estate activities address one of people's most basic needs since the COVID-19 pandemic has abated. This major health crisis has changed consumer preferences for where to live, requiring the real estate sector to be even more socially responsible to its clients.

Table 1. **Study's technical sheet**

POPULATION AND SAMPLE INFORMATION	
Sector studied	Real estate companies
Geographical area	Extremadura
Data collection method	Structured online questionnaire
Research population	162 companies with a pool of potential clients greater than 15,000 residents
Number of companies contacted	162
Sample	109
Response period	Between January 9 and 28, 2023
Response rate	67.28%
Sampling error	5.06%
Confidence level	95%

Source: Authors

The sample was selected using a non-probability sampling method due to easier access to and the availability of real estate companies in Extremadura. The data were collected via a questionnaire specifically designed for this research, developed with QuestionPro software, and distributed online to real estate managers and employees. The companies were selected based on the following characteristics: location in towns with the largest number of inhabitants in Extremadura (i.e., more than 15,000 inhabitants), activities offering real estate brokerage, agencies, and realtors, and a minimum number of five employees.

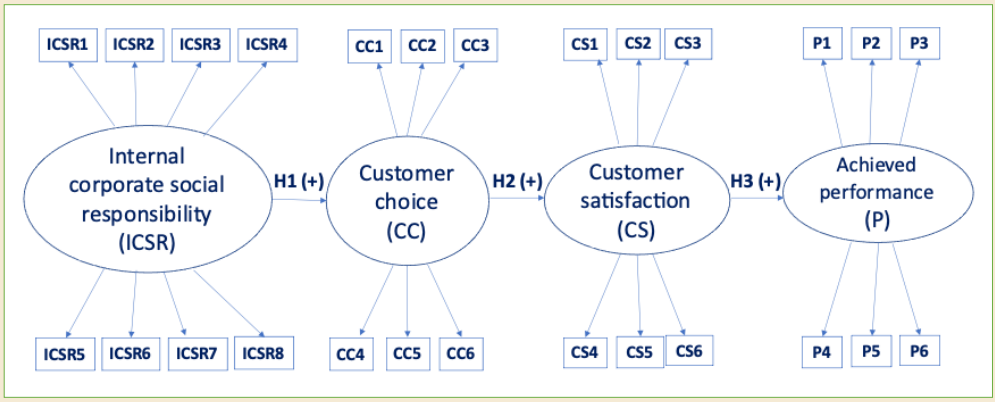
The link to the questionnaire was sent to firms between January 9 and 28, 2023. In the first phase, emails were dispatched to 162 companies, namely, the total research population with the three required characteristics. The second phase involved sending 120 emails again. A final total of 109 valid questionnaires were completed, which is a response rate of 67.28% (see Table 1 above).

The majority of companies surveyed had between 5 and 20 employees. Most respondents filled administrative and business positions in both rental and sales departments. Senior managers participated less often in the survey. The vast majority of the companies in the sample had been sensitized to CSR strategies, with some having already implemented isolated practices but few having prepared a CSR report. This information confirmed real estate firms' great interest in CSR.

3.2. Measurement scales

A measurement scale was defined for each construct based on previous studies referred to in the literature (see **Figure 2**). The instrument used a 5-point Likert-type scale (1 = "Strongly disagree" to 5 = "Strongly agree"). The ICSR scale was based on work done by Creixans-Tenas et al. (2020), Gallardo Vázquez et al. (2013), Kerscher and Schäfers (2015), and Lin et al. (2017). This construct was measured with 8 items. The customer choice construct was assessed using items created by Gould et al. (2020), Kerscher and Schäfers (2015), Kim (2022), and Zhang et al. (2019). Customer choice was measured with 6 items. The customer satisfaction scale was based on Le (2022), Stibbe and Voigtländer (2014), and Zhao et al.'s (2012) research. This construct was assessed with 6 items. Real estate sector performance was measured using 6 items taken from Gallardo-Vázquez et al. (2013) and Le (2022).

Figure 2. **Conceptual model and measurement instrument**



Source: Authors

3.3. Structural equation modeling

Structural equation modeling was carried out to evaluate the conceptual model using the partial least squares technique and SmartPLS v.4 software. The models developed incorporated the latent or unobservable variables defined by indicators. The partial least squares technique revealed the degree to which the observed or measurable variables describe the latent variables. Finally, the previously defined hypotheses were tested. These methods have

been widely used in the social sciences and, more specifically, in studies focused on the real estate sector (Fauzi et al., 2021; Mai et al., 2021).

4. RESULTS

4.1. Measurement model analysis

The first step consisted of evaluating the measurement model, each item's individual reliability, the scales' reliability, and the average variance extracted (AVE) values. **Table 2** shows the results. The items must have factor loadings (λ) greater than 0.707, so ICSR6 and ICSR7 had to be eliminated from the model and, more specifically, from the ICSR construct, as these items had values of 0.644 and 0.648, respectively. The remaining items have λ values greater than 0.707 (λ > 0.707) (e.g., Chin & Dibbern, 2010; Roberts et al., 2006), ranging from 0.706 to 0.924. Of the 26 initial items, a total of 24 indicators were retained for further analysis.

Table 2. **Measurement model**

CONSTRUCT	INDICATOR	FACTOR LOADINGS (λ)	CRONBACH'S ALPHA	COMPOSITE RELIABILITY	AVERAGE VARIANCE EXTRACTED
Internal corporate social responsibility (ICSR)	ICSR1	0.863	0.935	0.948	0.754
	ICSR2	0.854			
	ICSR3	0.857			
	ICSR4	0.876			
	ICSR5	0.892			
	ICSR8	0.868			
Customer choice (CC)	CC1	0.820	0.891	0.916	0.647
	CC2	0.704			
	CC3	0.814			
	CC4	0.847			
	CC5	0.797			
	CC6	0.836			
Customer satisfaction (CS)	CS1	0.904	0.946	0.957	0.788
	CS2	0.886			

	CS3	0.914			
	CS4	0.850			
	CS5	0.868			
	CS6	0.902			
Achieved performance (P)	P1	0.850	0.927	0.943	0.734
	P2	0.743			
	P3	0.896			
	P4	0.824			
	P5	0.890			
	P6	0.924			

Source: Authors

The measurement scales' reliability was checked via the Cronbach's alpha values, which must be greater than 0.7 (Hair Jr. et al., 2006). For the present model, the values are between 0.891 and 0.946. Composite reliability values, in turn, have to be greater than 0.80 as recommended for advanced research (Nunnally, 1978; Vandenberg & Lance, 2000). In the current research, the values range between 0.916 and 0.957. These results confirm the scales' reliability and constructs' internal consistency (see **Table 2** above).

In addition, the model's validity was evaluated through the constructs' convergent and discriminant validity. The convergent validity was checked by calculating the AVE values (Fornell & Larcker, 1981; Hair Jr. et al., 2011). These values must be greater than 0.5 (Hair Jr. et al., 2010). In the present case, the AVE is between 0.647 and 0.788, so all the values are satisfactory, and the model has convergent validity (see **Table 2** above).

Finally, the constructs' discriminant validity was analyzed. Fornell and Larcker (1981) stipulate that the square roots of the AVE should be verified. That is, the values located on the diagonal and in bold must be lower than the correlations between the constructs (Henseler et al., 2015; Roldán & Sánchez-Franco, 2012) The results (i.e., 0.857 > 0.804, 0.838, and 0.840; 0.824 > 0.804, 0.781, and 0.815; 0.869 > 0.838, 0.781, and 0.842; 0.888 > 0.840, 0.815, and 0.842) confirm the model's discriminant validity, according to Fornell and Larcker (1981) (see **Table 3**).

Table 3. **Constructs' discriminant validity (Fornell-Larcker criterion)**

CONSTRUCT	ACHIEVED PERFORMANCE	CUSTOMER CHOICE	ICSR	CUSTOMER SATISFACTION
Achieved performance	**0.857**			
Customer choice	0.804	**0.824**		
ICSR	0.838	0.781	**0.869**	
Customer satisfaction	0.840	0.815	0.842	**0.888**

Note. ICSR = internal corporate social responsibility.
Source: Authors

Discriminant validity was also evaluated based on the heterotrait-monotrait ratio (HTMT) values, for which the maximum threshold is 0.90 (Henseler et al., 2015; Roldán & Sánchez-Franco, 2012). **Table 4** shows values below the limit, so discriminant validity was additionally verified using the HTMT criterion. The latter results confirm that all the constructs' measurement scales are valid and reliable. A nomogram of the model was generated next (see **Figure 3**).

Table 4. **Constructs' discriminant validity (heterotrait-monotrait criterion)**

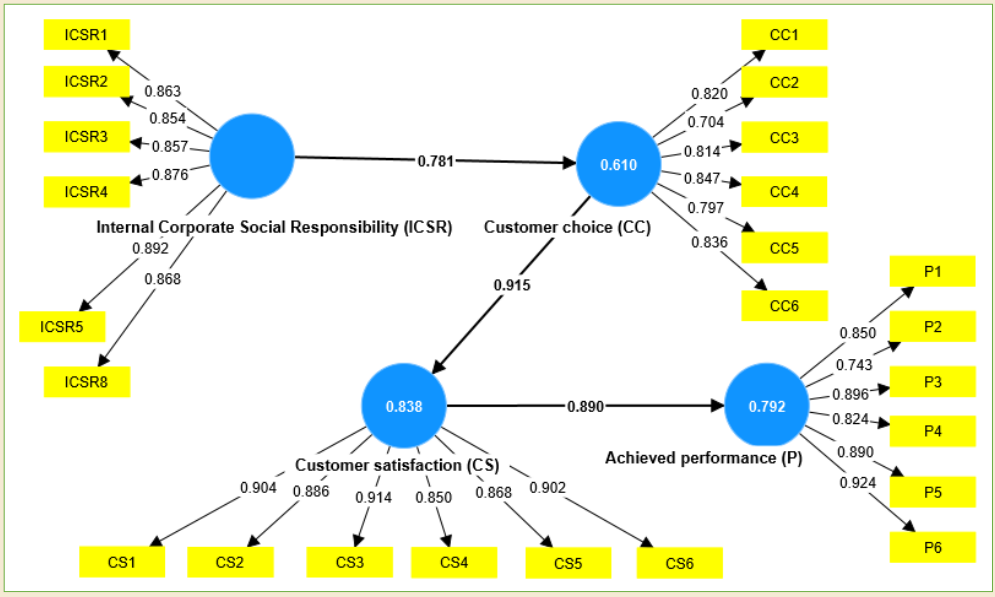
CONSTRUCT	ACHIEVED PERFORMANCE	CUSTOMER CHOICE	ICSR	CUSTOMER SATISFACTION
Achieved performance				
Customer choice	0.880			
ICSR	0.894	0.836		
Customer satisfaction	0.900	0.894	0.894	

Note. ICSR = internal corporate social responsibility.
Source: Authors

4.2. Analysis of structural model

The three hypothesized relationships' weight and magnitude was subsequently assessed in the directions defined by the research hypotheses (Wright et al., 2012). First, the path coefficients (β) or standardized regression weights were analyzed. These weights should have values greater than 0.2 and ideally greater than 0.3 (Chin, 1998a). In the present study, the β values are 0.786, 0.915, and 0.890, which are above the recommended minimum values.

Figure 3. **Explanatory nomogram of model**



Source: Authors

The next step was to verify if sufficient statistical support was present for the hypotheses defined by analyzing the relationship paths' significance. A non-parametric resampling technique (i.e., bootstrapping procedure) provided the standard error and Student's t-statistic values for the model's parameters. The analysis was conducted using 5,000 subsamples and a Student's t-distribution with one tail and n – 1 degrees of freedom, in which n is the number of subsamples (Chin, 1998b; Hair Jr. et al., 2011).

Table 5 shows that all the model's structural paths have significant β values, and all the hypotheses are thus supported by the data. For H1, H2, and H3, the variables' significant positive effects were confirmed by β values of 0.786***, 0.915***, and 0.890***, respectively, and a p-value less than 0.001 (p = 0.000). These results indicate that the three hypotheses in the conceptual model are valid.

Table 5. **Comparison of hypothesis**

HYPOTHESIS	PATH COEFFICIENT (β)	*P*-VALUE	*T*-VALUE	COMPOSITE RELIABILITY	AVERAGE VARIANCE EXTRACTED
H1: Internal corporate social responsibility → Customer choice	0.786***	0.000	52,167	79.2%	Yes
H2: Customer choice → Customer satisfaction	0.915***	0.000	22,711	61%	Yes
H3: Customer satisfaction → Achieved performance	0.890***	0.000	42,999	83.8%	Yes

Note: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; based on a one-tailed Student's t-distribution: $t_{(0,05,\ 4999)} = 1.645$; $t_{(0,01,\ 4999)} = 2.327$; $t_{(0,001,\ 4999)} = 3.092$.
Source: Authors

This bootstrapping procedure was also followed to check the confidence intervals' percentiles and ensure adequate bias correction. The values are greater than 0, as recommended by Chin (1998b) (see **Table 6**).

Table 6. **Percentile of confidence internals (CIs) and corrected bias**

HYPOTHESIS	PERCENTILE CI 5.0%	PERCENTILE CI 95.0%	CORRECTED BIAS CI 5.0%	CORRECTED BIAS CI 95.0%
H1: ICSR → Customer choice	0.713	0.848	0.696	0.836
H2: Customer choice → Customer satisfaction	0.876	0.944	0.872	0.942
H3: Customer satisfaction → Achieved performance	0.845	0.925	0.841	0.923

Note: ICSR = internal corporate social responsibility; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; based on a one-tailed Student's t-distribution: $t_{(0,05,\ 4999)} = 1.645$; $t_{(0,01,\ 4999)} = 2.327$; $t_{(0,001,\ 4999)} = 3.092$.
Source: Authors

4.3. Models' goodness of fit and predictive power

The model's goodness of fit was examined using two indices (Henseler, 2017; Henseler et al., 2014; Henseler et al., 2016): 1) standardized mean square residual (SRMR), which cannot exceed the maximum value of 0.08 (Henseler et al., 2014), and 2) unweighted least squares discrepancy (d_ULS) and geodesic discrepancy (d_G). The SRMR is 0.079, so the model's general fit is satisfactory. The d_ULS and d_G indices have values of 1.894 and 1.368, respectively (i.e., below the 95% percentile), which confirms that any existing discrepancy is insignificant (see **Table 7**).

Table 7. **Model's goodness of fit and predictive power**

CONSTRUCTS	R^2 (VARIANCE EXPLAINED)	Q^2 (PREDICTIVE POWER)	SRMR	D_ULS	D_G
Achieved performance	0.792	0.651	0.079	1.894	1.368
Customer choice	0.610	0.592			
Customer satisfaction	0.838	0.682			

Note: R^2 = coefficient of determination; Q^2 = predictive relevance; d_ULS = unweighted least squares discrepancy; d_G = geodesic discrepancy; SMSR = standardized mean square residual. Source: Authors

The model's predictive power was determined based on each path's strength. The coefficient of determination's (R^2) value was calculated for the dependent constructs, keeping in mind that the R^2 value must be at least equal to or greater than 0.1 (Chin, 2010; Falk & Miller, 1992). The dependent constructs' predictive power was measured by estimating the predictive relevance (Q^2) values. The results are interpreted as follows (Chin, 2010; Hair Jr. et al., 2011). If $Q^2 > 0$, the model is predictive, but, if $Q^2 < 0$, the model is not predictive. The Q values (see **Table 7** above) confirm that the constructs' predictive power is significant.

5. DISCUSSION, CONCLUSIONS, LIMITATIONS, AND FUTURE LINES OF INVESTIGATION

CSR practices and, more specifically, ICSR, have a significant impact on people inside and outside of organizations who constitute important interest groups (Farooq et al., 2017; Hameed et al., 2016). The present study focused on employees, an internal interest group affected by companies' ICSR initiatives, and on clients or final consumers, an external and equally important group. Many CSR strategies are geared toward employees' overall well-being and talent retention (Fernando & Sutha, 2022; Ferreira & Real de Oliveira, 2014), while other initiatives focus on customers' needs and demands (Liu et al., 2020; Luo & Bhattacharya, 2006).



The COVID-19 pandemic has evidently forced interest groups to think about, act with greater sensitivity toward, and collaborate more closely with others, which has required permanent adaptations (Barauskaite & Streimikiene, 2021; Sisaye, 2022). The real estate sector operates in an uncertain, highly competitive environment (Cheung et al., 2016), and post-pandemic clients have developed a different perception of and carefulness about choosing a home that has modified their purchasing habits. Ongoing speculation in this sector has further contributed to changes in perceptions and businesses' reputation (Patron & Roskelley, 2008). In this volatile context, CSR initiatives have consistently achieved improvements in company performance and generated competitive advantages (Gallardo-Vázquez et al., 2013; Sardinha et al., 2011).

The current research analyzed real estate ICSR practices' impact on firms' overall performance. ICSR's effect on consumers' choices was examined in terms of home purchases. The results confirm a direct positive effect exists between both variables, which supports H1. ICSR generates customers' loyalty, commitment, and greater satisfaction and determines their decisions (Bigné et al., 2012; Devinney, 2009; Yang et al., 2019), so the results confirm H2. Finally, customer satisfaction resulting from the choices made have an impact on real estate sector performance, which verifies that a direct positive link exists between these two variables, which supports H3 (Ali et al., 2018; Amin, 2016; Dam & Dam, 2021). Overall, the results for the proposed model confirm that ICSR has a direct positive effect on performance, which should encourage real estate managers to develop ICSR initiatives. The above findings answer the research questions as ICSR clearly matters in the real estate sector (i.e., RQ1) because



firms receive significant benefits (i.e., RQ2).

This study contributes to the CSR literature on the real estate sector by adding to the scarce knowledge previously available (Chiang et al., 2019). Concurrently, the present results include a model of CSR initiatives for real estate companies that will continuously create value (Jelonek et al., 2022). The proposed model indicates that a socially responsible business model guarantees better sales performance (Liu et al., 2020; Luo & Bhattacharya, 2006) and business growth (Islam et al., 2021). These findings should help promote real estate firms' acceptance of CSR principles given the better returns these strategies can offer. The impact this investigation's results could have is significant as the real estate sector is quite large. However, managers should take into account that the conclusions are based on a specific sector and Spanish autonomous community, so the findings may not be valid for other business sectors and regions.

This study has significant implications for real estate professionals and managers, who need to include socially responsible initiatives in their sales strategies and provide services that combine social, ethical, and environmental aspects (Ojo & Araloyin, 2013). These CSR initiatives should seek to train employees in customer service through communication skills courses, promote non-discriminatory and equal treatment of people both inside and outside the company, and apply a zero-paper policy. In addition, CSR initiatives can include work, personal, and family life balance policies for employees or encourage client participation in company operations. These strategies are just a few examples of what real estate company professionals can achieve once they recognize the importance of incorporating CSR principles in their organizational practices. The outcomes will contribute to increasing their company's prestige and talent retention.

Regardless of these interesting results, this research was subject to limitations that should be considered before generalizing and applying the findings to other populations or regions. First, the sample produced positive results, but its geographical restrictions prevent generalizations to national and international settings. Second, the respondents' answers to the questionnaire reflect their subjective perceptions, which could have been conditioned by factors present in that moment in time, as well as other longer-term circumstances.

In view of these limitations, additional studies are needed to strengthen the present results. In future research, the sample should be expanded, and the questionnaire could approach the variables in a

more objective way to avoid the possible bias introduced by subjective opinions. The findings' limited generalizability to other settings can be addressed by collecting a sample of the desired scope (i.e., national or international) because both the model and methodology can easily be extrapolated. The analyses carried out produced conclusive and interesting results, but the methodologies could be improved by introducing other analytical techniques into the structural equation modeling procedures, such as moderation, mediation, or multigroup analysis.



REFERENCES

Agyei, J., Sun, S., Penney, E. K., Abrokwah, E., & Ofori-Boafo, R. (2021). Linking CSR and customer engagement: The role of customer-brand identification and customer satisfaction. *Sage Open, 11*(3), 21582440211040113. http://doi.org/10.1177/21582440211040113

Ali, F., Kim, W. G., Li, J., & Jeon, H. M. (2018). Make it delightful: Customers' experience, satisfaction and loyalty in Malaysian theme parks. *Journal of Destination Marketing & Management, 7*, 1–11. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.05.003

Ali, H. Y., Danish, R. Q., & Asrar-ul-Haq, M. (2020). How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(1), 166–177. https://doi.org/10.1002/csr.1781

Amin, M. (2016). Internet banking service quality and its implication on e-customer satisfaction and e-customer loyalty. *International Journal of Bank Marketing, 34*(3), 280–306. https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2014-0139

Appel-Meulenbroek, R. (2008). Managing "keep" factors of office tenants to raise satisfaction and loyalty. *Property Management, 26*(1), 43–55. https://doi.org/10.1108/02637470810848886

Bahta, D., Yun, J., Islam, M. R., & Bikanyi, K. J. (2021). How does CSR enhance the financial performance of SMEs?: The mediating role of firm reputation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 34*(1), 1428–1451. https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1828130

Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28*(1), 278–287. https://doi.org/10.1002/csr.2048

Bello, K. B., Jusoh, A., & Md Nor, K. (2021). Relationships and impacts of perceived CSR, service quality, customer satisfaction and consumer rights awareness. *Social Responsibility Journal, 17*(8), 1116–1130. https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2020-0010



Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2021). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review, 44*(5), 718-737. https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0298

Bigné, E., Currás-Pérez, R., & Aldás-Manzano, J. (2012). Dual nature of cause-brand fit: Influence on corporate social responsibility consumer perception. *European Journal of Marketing, 46*(3–4), 575–594. https://doi.org/10.1108/03090561211202620

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2005). *The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment* (Working paper). University of Bath Management School. https://doi.org/10.1080/09585190701570866

Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How important are work-family support policies?: A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *The Journal of Applied Psychology, 98*, 1–25. https://doi.org/10.1037/a0030389

Chan, K., Yim, C., & Lam, S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword?: Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing, 74*(3), 48–64. https://doi.org/10.1509/jmkg.74.3.048

Chen, J. C., Patten, D. M., & Roberts, R. W. (2008). Enterprise charitable contributions: An enterprise social performance or legitimacy strategy? *Journal of Business Ethics, 82*(1), 131–144. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9567-1

Cheung, S. Y., Gong, Y., & Huang, J. C. (2016). Emotional intelligence, job insecurity, and psychological strain among real estate agents: A test of mediation and moderation models. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(22), 2673–2694. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091369

Chiang, K. C., Wachtel, G. J., & Zhou, X. (2019). Corporate social responsibility and growth opportunity: The case of real estate investment trusts. *Journal of Business Ethics, 155*, 463–478. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3535-1

Chin, W. W. (1998a). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly, 22*(1), VII–XVI. https://www.jstor.org/stable/249674

Chin, W. W. (1998b). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum.

Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields* (pp. 655–690). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29

Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010). An introduction to a permutation based procedure for multi-group PLS analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA. In V. Esposito, W. W. Chin, J., Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields* (pp. 171–193). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_8

Creixans-Tenas, J., Gallardo-Vázquez, D., & Arimany-Serrat, N. (2020). Social responsibility, communication and financial data of hospitals: A structural modelling approach in a sustainability scope. *Sustainability, 12*(12), 4857. https://doi.org/10.3390/su12124857

Dam, S. M., & Dam, T. C. (2021). Relationships between service quality, brand image, customer satisfaction, and customer loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8*(3), 585–593. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0585

De Mendonca, T. R., & Zhou, Y. (2019). Environmental performance, customer satisfaction, and profitability: A study among large US companies. *Sustainability, 11*(19), 5418. https://doi.org/10.3390/su11195418

De Miquel, C., Domènech-Abella, J., Felez-Nobrega, M., Cristóbal-Narváez, P., Mortier, P., Vilagut, G., Alonso, J., Olaya, B., & Haro, J. M. (2022). The mental health of employees with job loss and income loss during the COVID-19 pandemic: The mediating role of perceived financial stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(6), 3158. https://doi.org/10.3390/ijerph19063158

Devinney, T. (2009). Is the socially responsible corporation a myth?: The good, the bad and the ugly of corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives, 23*, 44–56. https://doi.org/10.5465/amp.2009.39985540

Espasandín-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrion, R. (2021). Employee happiness and corporate social responsibility: The role of organizational culture. Employee Relations: *The International Journal, 43*(3), 609–629. https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0343

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling. University of Akron Press.
Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal, 60*(3), 954–985. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849
Fauzi, N. S., Johari, N., Chuweni, N. N., Ali, S. N. M., & Arshad, H. (2021). The crossfire of corporate real estate sustainable management with corporate sustainable objectives in Malaysia. *Planning Malaysia, 19*. https://doi.org/10.21837/pm.v19i16.963
Fernando, A. G. N. K., & Sutha, J. (2022). Influence of internal corporate social responsibility on employee retention with special reference to the apparel industry in Sri Lanka. In Information Resources Management Association (Ed.), *Research anthology on developing socially responsible businesses* (pp. 2090–2106). IGI Global. http://doi.org/10.4018/978-1-6684-3873-2.ch107
Ferreira, P., & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning, 26*(3–4), 232–247. https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0070
Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7*(1), 70. https://doi.org/10.3390/joitmc7010070
Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair Jr., J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research, 95*, 491–501. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.039
Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://www.jstor.org/stable/3151312
Fuat Firat, A., Dholakia, N., & Venkatesh, A. (1995). Marketing in a postmodern world. *European Journal of Marketing, 29*(1), 40–56. https://doi.org/10.1108/03090569510075334
Gallardo-Vázquez, D., Folgado-Fernández, J. A., Hipólito-Ojalvo, F., & Valdez-Juárez, L. E. (2020). Social responsibility attitudes and behaviors' influence on university students' satisfaction. *Social Sciences, 9*(2), 8. https://doi.org/10.3390/socsci9020008
Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M. I., & Corchuelo-Martínez-Azúa, M. B. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa [Validation of an instrument measuring the relationship between corporate social responsibility orientation and other strategic company variables]. *Revista de Contabilidad, 16*(1), 11–23. https://doi.org/10.1016/S1138-4891(13)70002-5
Gallardo-Vázquez, D., Valdez-Juárez, L. E., & Castuera-Díaz, Á. M. (2019). Corporate social responsibility as an antecedent of innovation, reputation, performance, and competitive success: A multiple mediation analysis. *Sustainability, 11*(20), 5614. https://doi.org/10.3390/su11205614
García-Sánchez, I. M., & García-Sánchez, A. (2020). Corporate social responsibility during COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6*(4), 126. https://doi.org/10.3390/joitmc6040126
Gould, R., Harris, S. P., Mullin, C., & Jones, R. (2020). Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation, 52*(1), 29–42. https://doi.org/10.3233/JVR-191058
Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.
Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). SEM: An introduction. In J. F. Hair Jr., W. C. Black, B. J. Babin, & R. E. Anderson (Eds.), *Multivariate data analysis: A global perspective* (pp. 629–686). Pearson Prentice Hall.
Hair Jr., J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139–152. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202
Halstead, D., Dröge, C., & Bixby Cooper, M. (1993). Product warranties and post-purchase service: A model of consumer satisfaction with complaint resolution. *Journal of Services Marketing, 7*(1), 33–40. https://doi.org/10.1108/08876049310026088





Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification?: A perspective from the group engagement model. *Frontiers in Psychology, 7*, 788. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788

Henseler, J. (2017). Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. *Journal of Advertising, 46*, 178–192. https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281780

Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen Jr., D. J., Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods, 17*(2), 182–209. https://doi.org/10.1177/1094428114526928

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data System, 116*, 2–20. https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hiba, J. C., Jentsch, M., & Zink, K. J. (2021). Globalization and working conditions in international supply chains. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 75*(2), 146–154. https://doi.org/10.1007/s41449-021-00258-7

Hiep, P. M., Tien, N. H., Dana, L. P., Kuc, B. R., Van Tien, N., & Ha, V. X. (2021). Enhancing social responsibility and sustainability in real estate industry. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12*(14), 4999–5013.

Hossen, M. M., Chan, T. J., & Hasan, N. A. M. (2020). Mediating role of job satisfaction on internal corporate social responsibility practices and employee engagement in higher education sector. *Contemporary Management Research, 16*(3), 207–227. https://doi.org/10.7903/cmr.20334

Irawan, E. P., Sumartias, S., Priyatna, S., & Rahmat, A. (2022). A review on digitalization of CSR during the COVID-19 pandemic in Indonesia: Opportunities and challenges. *Social Sciences, 11*(2), 72. https://doi.org/10.3390/socsci11020072

Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption, 25*, 123–135. https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.019

Jelonek, D., Tien, N. H., Dao, M. T. H., & Minh, D. T. (2022). Comparative analysis of business strategy of Vietnamese real estate developers: The use of Hoffer matrix. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation, 3*(1), 197–204.

Kärnä, S. (2004). Analysing customer satisfaction and quality in construction—The case of public and private customers. *Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research, 2*. https://journal.fi/njs/article/view/41488

Kerscher, A. N., & Schäfers, W. (2015). Corporate social responsibility and the market valuation of listed real estate investment companies. *Zeitschrift für Immobilienökonomie, 1*(2), 117–143. https://doi.org/10.1365/s41056-015-0005-7

Kim, Y. (2022). Consumer responses toward LGBTQ+ diversity CSR: What differences do CSR levels and CSR fit make? Corporate Communications: *An International Journal, 28*(1). https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2022-0006

Le, T. T. (2022). Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. *International Journal of Emerging Markets*, (ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2021-1164

Lee, W. J., & Choi, S. U. (2021). Internal and external corporate social responsibility activities and firm value: Evidence from the shared growth in the supply chain. *Borsa Istanbul Review, 21*, S57–S69. https://doi.org/10.1016/j.bir.2021.02.007

Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura [Law 15/2010, of December 9, Company Social Responsibility in Extremadura] (2010). https://www.boe.es/eli/es-ex/l/2010/12/09/15

Lin, H., Zeng, S., Ma, H., Zeng, R., & Tam, V. W. (2017). An indicator system for evaluating megaproject social responsibility. International *Journal of Project Management, 35*(7), 1415–1426. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.009

Liu, F., Meng, L., Zhao, Y., & Duan, S. (2020). The influence of the corporate social responsibility disclosures on consumer brand attitudes under the impact of COVID-19. *Frontiers of Business Research in China, 14*, 1–22. https://doi.org/10.1186/s11782-020-00096-0

Low, M. P. (2016). Corporate social responsibility and the evolution of internal corporate social responsibility in 21st century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies, 3*(1), 56–74. https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74
Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing, 70*(4), 1–18. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.00
Luu, D. T. (2020). The effect of internal corporate social responsibility practices on pharmaceutical firms' performance through employee intrapreneurial behaviour. *Journal of Organizational Change Management, 33*(7), 1375–1400. https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2020-0072
Mai, N. K., Nguyen, A. K. T., & Nguyen, T. T. (2021). Implementation of corporate social responsibility strategy to enhance firm reputation and competitive advantage. *Journal of Competitiveness, 13*(4), 96. https://doi.org/10.7441/joc.2021.04.06
Majumder, S., & Biswas, D. (2022). COVID-19: Impact on quality of work life in real estate sector. *Quality & Quantity, 56*(2), 413–427. https://doi.org/10.1007/s11135-021-01136-4
Maldonado-Guzman, G., Pinzon-Castro, S. Y., & Leana-Morales, C. (2017). Corporate social responsibility, brand image and firm reputation in Mexican small business. *Journal of Management & Sustainability, 7*, 38. https://doi.org/10.5539/jms.v7n3p38
Mariño-Romero, J. M., Hernández-Mogollón, J. M., Campón-Cerro, A. M., & Folgado-Fernández, J. A. (2020). Corporate social responsibility in hotels: A proposal of a measurement of its performance through marketing variables. *Sustainability, 12*(7), 2961. https://doi.org/10.3390/su12072961
Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review, 15*(4), 323–338. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x
Mory, L., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(13), 1393–1425. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072103
Newman, C. J., & de Vries, D. H. (2011). Workplace violence and gender discrimination in Rwanda's health workforce: Increasing safety and gender equality. *Human Resources for Health, 9*(19), 1–13. https://doi.org/10.1186/1478-4491-9-19
Ngoc, N. M., Tien, N. H., & Anh, D. B. H. (2020). Opportunities and challenges for real estate brokers in post Covid-19 period. *Journal of Science and Technology, 170*(10), 203–208.
Nguyen, D. T., Pham, V. T., Tran, D. M., & Pham, D. B. T. (2020). Impact of service quality, customer satisfaction and switching costs on customer loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(8), 395–405. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.395
Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. McGraw-Hill.
Ojo, O., & Araloyin, O. F. (2013). Real estate agency and CSR. In L. Zu, S. O. Idowu, N. Capaldi, A. D. Gupta (Eds.), *Encyclopedia of corporate social responsibility* (pp. 1971–1976). Springer.
Omoz-Oarhe, O. S., Yusuf, A. A., & Shaibu, H. (2022). The effect of job satisfaction on employees' productivity. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies, 5*(2).
Otero Moreno, M., & Lomas, J. B. G. (2014). *El sector inmobiliario en España* [The real estate setor in Spain]. Instituto de Estudios Económicos. https://www.ieemadrid.es/wp-content/uploads/El-sector-inmobiliario-en-Espa%C3%B1a.pdf
Padilla-Lozano, C. P., & Collazzo, P. (2021). Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness—Causality in manufacturing. *Competitiveness Review: An International Business Journal, 32*(7). https://doi.org/10.1108/CR-12-2020-0160
Palm, P. (2016). Measuring customer satisfaction: A study of the Swedish commercial real estate industry. *Property Management, 34*(4). https://doi.org/10.1108/PM-08-2015-0041
Park, E. (2019). Corporate social responsibility as a determinant of corporate reputation in the airline industry. *Journal of Retailing and Consumer Services, 47*, 215–221. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.11.013
Patron, H. E., & Roskelley, K. D. (2008). The effect of reputation and competition on the advice of real estate agents. *The Journal of Real Estate Finance and Economics, 37*, 387–399. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.11.013
Pinder, J. Price, L. Wilkinson, S. J., & Demack, S. (2003). A method for evaluation workplace utility. *Property Management, 21*(4), 218–229. https://doi.org/10.1108/02637470310495009
Pivo, G. (2007). Exploring responsible property investing: A survey of American executives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15*, 235–248. https://doi.org/10.1002/csr.165



Puķīte, I., & Geipele, S. (2017). Determining customer satisfaction in the real estate management sector in Riga. *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management, 5*(1), 226–237. https://doi.org/10.1515/bjreecm-2017-0017
Ramesh, K., Saha, R., Goswami, S., & Dahiya, R. (2019). Consumer's response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26*(2), 377–387. https://doi.org/10.1002/csr.1689
Rivera, J. J., Bigne, E., & Curras-Perez, R. (2016). Effects of corporate social responsibility perceptionon consumer satisfaction with the brand. *Spanish Journal of Marketing–ESIC, 20*(2), 104–114. https://doi.org/10.1016/j.sjme.2016.06.002
Roberts, P., Priest, H., & Traynor, M. (2006). Reliability and validity in research. Nursing Standard, 20(44), 41–45. http://doi.org/10.7748/ns2006.07.20.44.41.c6560
Rojas, H. J. H., & Rengel, J. B. H. (2020). La responsabilidad social corporativa: Factores específicos en la reputación de la empresa cuencana [Corporate social responsibility: Specific factors in the reputation of Cuenca companies]. *Revista de la SEECI, 51*, 109–128. https://doi.org/10.15198/seeci.2020.51.109-128
Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. In M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp, & M. S. Raisinghani (Eds.), *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193–221). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0179-6.ch010
Sandersson, D. C. (2015). Determinants of satisfaction amongst occupiers of commercial property. In K. Y. Arslanli (Ed.), *Proceedings of the 22nd annual European Real Estate Society conference* (pp. 149–170). ERES. https://eres.org/conferences_websites/ERES2015/Book_of_Proceedings.pdf
Sanusi, F. A., & Johl, S. K. (2020). A proposed framework for assessing the influence of internal corporate social responsibility belief on employee intention to job continuity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(6), 2437–2449. https://doi.org/10.1002/csr.2025
Sardinha, I. D., Reijnders, L., & Antunes, P. (2011). Using corporate social responsibility benchmarking framework to identify and assess corporate social responsibility trends of real estate companies owning and developing shopping centres. *Journal of Cleaner Production, 19*(13), 1486–1493. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.04.011
Servera-Francés, D., & Piqueras-Tomás, L. (2019). The effects of corporate social responsibility on consumer loyalty through consumer perceived value. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 32*(1), 66–84. https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1547202
Sharma, R. (2022). Corporate social responsibility and customer satisfaction: Role of artificial intelligence. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis, 25*, 162–174. https://doi.org/10.32725/acta.2022.016
Sisaye, S. (2022). The organizational ecological resource framework of sustainability reporting: implications for corporate social reporting (CSR). *Journal of Business and Socio-Economic Development, 2*(2), 99–116. https://doi.org/10.1108/JBSED-05-2021-0065
Stibbe, R., & Voigtländer, M. (2014). Corporate sustainability in the German real estate sector. *Journal of Corporate Real Estate, 16*(4), 239–251. https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2013-0030
Thomas, S. S., & Potluri, R. M. (2020). An exploratory research on the implementation of corporate social responsibility (CSR) in the real estate sector of UAE: A dyadic perspective. *Journal of Distribution Science, 18*(10), 101–110. https://doi.org/10.15722/jds.18.10.202010.101
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
Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods, 3*(1), 4–70. https://doi.org/10.1177/109442810031002
Waddock, S. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review, 109*(1), 5–42. https://doi.org/10.1111/j.0045-3609.2004.00002.x
Waluyo, W. (2017). Firm size, firm age, and firm growth on corporate social responsibility in Indonesia: The case of real estate companies. *European Research Studies Journal, 20*(4A), 360–369. https://doi.org/10.35808/ersj/840



Wright, R. T., Campbell, D. E., Thatcher, J. B., & Robert, N. (2012). Operationalizing multidimensional constructs in structural equation modeling: Recommendations for IS research. *Communications of the Association for Information Systems, 30*, 367–412. https://doi.org/10.17705/1CAIS.03023

Yang, A. J. F., Huang, Y. C., & Chen, Y. J. (2019). The importance of customer participation for high-contact services: Evidence from a real estate agency. *Total Quality Management & Business Excellence, 30*(7-8), 831-847. https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1341814

Zavala Salgado, J. L. (2023). Una vez no basta: Análisis del servicio al cliente en el sector inmobiliario [One time is not enough: Analysis of customer service in the real estate sector] [Master's thesis, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional Pirhua. https://hdl.handle.net/11042/5842

Zhang, Q., Oo, B. L., & Lim, B. T. H. (2019). Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises: A review. *Journal of Cleaner Production, 210*, 563–584. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.050

Zhao, Z. Y., Zhao, X. J., Davidson, K., & Zuo, J. (2012). A corporate social responsibility indicator system for construction enterprises. *Journal of Cleaner Production, 29*, 277–289. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.12.036



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



Dolores Gallardo-Vázquez
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Extremadura, Badajoz, Spain
dgallard@unex.es



Manuel Jesús Sánchez González
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo
Universidad de Extremadura, Cáceres, Spain
jesus_sanchez@unex.es

Responsabilidad Social Corporativa Interna como Determinante del Desempeño en el Sector Inmobiliario en una Época Post-Covid 19

Internal Corporate Social Responsibility as a Determinant of Real Estate Sector Performance in the Post-COVID-19 Era

I. INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios acaecidos en la sociedad hacen que las organizaciones se encuentren en un proceso de adaptación permanente (Sisaye, 2022; Barauskaite & Streimikiene, 2021). El aumento de la productividad y la competitividad de las empresas (Omoz-Oarhe et al., 2022; Padilla-Lozano & Collazzo, 2021), la mejora de las comunicaciones y la globalización del mercado (Hiba et al., 2021; Ferreira et al., 2021) o las continuas crisis sufridas en las últimas décadas (de Miquel et al., 2022; Irawan et al., 2022) se han convertido en factores que han posicionado a la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) como un factor estratégico clave para alcanzar la diferenciación en el mercado (Ramesh et al., 2019). Se define la RSC como un conjunto de estrategias y prácticas operativas desarrolladas de manera voluntaria por una empresa (salvo para las muy grandes), en sus esfuerzos por tratar y crear relaciones con sus numerosos grupos de interés y el entorno natural (Waddock, 2004). Así, la RSC se ha convertido en una cuestión que cada vez está más presente en el mundo empresarial (Ferrell, 2019) y que, además en España, su aplicación y consolidación está respaldada por organismos gubernamentales como el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE).

CÓDIGOS JEL:
M14, M10

Recepción: 28.02.2023 Aceptación: 25.03.2023

DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.06



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo analiza la incidencia de la Responsabilidad Social Corporativa Interna (RSCI) en el desempeño empresarial en el momento posterior a la pandemia del Covid 19. El estudio se enfoca en un sector que ha experimentado una gran evolución y cambio en la mentalidad y costumbres de los clientes, el inmobiliario. Se ha trabajado con una muestra de 109 empresas, a quienes se les ha presentado un cuestionario, tratado con la técnica de los modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados del estudio nos indican que la RSCI tiene una influencia positiva y directa sobre la elección del cliente. Esta, a su vez, incide igualmente en la satisfacción del mismo, al igual que ésta en el performance del sector. Podemos afirmar que la RSCI es una fuente de ventaja competitiva de indudable valor y presentará implicaciones para el sector y su gestión.

EXECUTIVE SUMMARY

This study analyzed internal corporate social responsibility's (ICSR) effect on post-pandemic real estate companies' performance, which has been affected by recent dramatic changes in customers' mentality and habits. Data were gathered from 109 firms via questionnaires and processed using structural equation modeling. The results indicate ICSR has a direct positive influence on clients' choices, which then affect customer satisfaction and, ultimately, real estate companies' performance. ICSR is thus a valuable source of competitive advantage, with implications for the sector's management.

El tratamiento de la RSC desde sus dos perspectivas, interna y externa, ha sido abordado por los investigadores en numerosas ocasiones (Lee y Choi, 2021; Farooq et al., 2017; Hameed et al., 2016). La perspectiva interna de la RSC, también llamada Responsabilidad Social Corporativa Interna (RSCI) se refiere a las actividades de RSC dirigidas a los miembros internos de la empresa, mientras que la perspectiva externa, también llamada Responsabilidad Social Corporativa Externa (RSCE) se refiere a las prácticas orientadas fuera de los límites de la empresa (Ferreira & Real De Oliveira, 2014). En este sentido, diversos estudios señalan el bienestar de los empleados como principal objetivo de la RSCI para fomentar la productividad de la empresa y la retención de talento (Ferreira & Real de Oliveira, 2014; Fernando & Sutha, 2022). Otros autores, en cambio, enfocan sus investigaciones hacia una perspectiva de RSCE centrada en los clientes, en sus percepciones y en sus necesidades para obtener una rentabilidad adecuada (Liu et al., 2020; Luo & Bhattacharya, 2006). El presente trabajo vincula ambas perspectivas, poniendo en conexión el ámbito interno y externo de la organización. Partiendo de una perspectiva interna, desarrollando acciones socialmente responsables orientadas a los empleados, y teniendo en cuenta que el cliente se vuelve una pieza clave en la estrategia de la empresa, se plantea que éste realice una buena elección, que le generará satisfacción, a la vez que, volviendo a la dimensión interna, la organización alcanzará un buen desempeño. Estos beneficios que aquí se plantean, motivación para elegir, satisfacción alcanzada y rendimiento generado suponen uno de los retos principales de la RSC (Chiang et al., 2019).

...diversos estudios señalan el bienestar de los empleados como principal objetivo de la RSCI para fomentar la productividad de la empresa y la retención de talento

Como otros sectores financieros, el sector inmobiliario se encuadra en un entorno incierto y altamente competitivo (Cheung et al., 2016) donde los resultados determinan el desempeño de las empresas (Jelonek et al., 2022). Consideramos el sector inmobiliario como el conjunto de organizaciones que realizan actividades de construcción, arrendamiento, venta o administración de bienes inmuebles, contemplándose, de esta forma, como uno de los motores principales del sector financiero de un país (Otero & Lomas, 2014). En este aspecto, los efectos de la pandemia COVID-19 y su impacto negativo sobre este sector han obstaculizado el desarrollo y el crecimiento de las empresas (Majumder & Biswas, 2021). Del mismo modo, las

PALABRAS CLAVE
Responsabilidad Social Corporativa Interna, desempeño, sector inmobiliario, partial least square.

KEYWORDS
Internal corporate social responsibility, performance, real estate sector, partial least squares

especulaciones y negligencias que rodean el ámbito en el que actúan este tipo de empresas han empañado las buenas percepciones del cliente hacia el sector inmobiliario y, por consiguiente, han dañado su reputación (Patron & Roskelley, 2008). Para contrarrestar estos efectos, la implantación de acciones de RSCI en la realización de sus actividades por parte del personal que atiende al cliente ayudaría a incrementar la eficiencia operativa de las empresas y del sector y, por lo tanto, los rendimientos de aquellas (Sardinha et al., 2011).

En este sentido, cabe señalar que las dificultades a las que se enfrentaron las empresas de la industria inmobiliaria tras la crisis sanitaria y que a día de hoy persisten de forma residual, como, por ejemplo, el descenso de los clientes que solicitaban la compra de viviendas o el despido de personal por falta de demanda, han sido notorias y han puesto de manifiesto la vulnerabilidad del sector (Ngoc et al., 2020). Considerar la aplicación de acciones de RSCI en una época llena de cambios significativos, como la post-pandemia, para el sector analizado, supondría un avance notable, no solo para las empresas, sino para el conjunto del sector financiero (Hiep et al., 2021).

Conforme a lo expuesto, los resultados de las empresas del sector inmobiliario presentan una alta dependencia de sus clientes (Puķīte & Geipele, 2017). Por esta razón, y en referencia a las bases de RSC, ofrecer servicios de calidad y atender las necesidades del cliente (Sharma, 2022) o involucrarlo en sus actividades como parte de la empresa (Yang et al., 2019), trae consigo unos beneficios organizacionales que se ven reflejados en la mejora de la reputación, en el incremento de los ingresos, en la obtención de una ventaja competitiva e, incluso, en la capacidad de acceder a la obtención de subvenciones y ayudas (Sardinha et al., 2011; De Mendonca & Zhou, 2019; Gallardo-Vázquez et al., 2013).

Ante ello, se plantean las siguientes preguntas de investigación: PI1: *¿Por qué debería importar la Responsabilidad Social Corporativa Interna en el ámbito inmobiliario?* Y PI2": *¿Sería fuente de beneficios para la organización?* Con el fin de responder a estas cuestiones, el objetivo del trabajo es observar la incidencia de las prácticas de RSCI, llevadas a cabo en empresas del sector inmobiliario, en el performance global de las mismas. Para ello, se analizan previamente la incidencia en la elección del consumidor, a la hora de definir su vivienda, y la satisfacción mostrada ante dicha elección. Señalamos que se ha trabajado con una muestra de empresas



extremeñas, sensibilizadas en el tema de RSC, y conocedoras de la Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura. Del mismo modo, debemos recordar que nos encontramos en la primera comunidad autónoma que impulsó una ley de RSC, lo cual representó una excelente coyuntura regional, nacional e internacional para el alcance de oportunidades (Gallardo et al., 2013). La metodología empleada ha sido la técnica *Partial Least Square*, la cual nos ha permitido obtener resultados concluyentes. Este trabajo contribuye a la literatura de RSC en el sector inmobiliario, incrementando el escaso conocimiento existente hasta el momento.

El presente artículo se estructura de la siguiente forma. Tras la presente introducción, la siguiente sección aborda los antecedentes teóricos de la RSC y su relación con el sector inmobiliario en base a las hipótesis planteadas. A continuación, se describe la metodología a través de la contribución de los especialistas del sector para la validación tanto de los constructos como de los indicadores obtenidos a partir de la revisión de la literatura. A partir de ahí obtendremos los datos fijando el universo de la muestra en la región de Extremadura situada al suroeste de España. Finalmente obtendremos los resultados, discusión, conclusiones y futuras líneas de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La RSCI y la elección del cliente

La RSC se contempla como una de las piezas claves del desarrollo y la transformación de las empresas (Rojas & Rengel, 2020). Con el paso del tiempo se ha demostrado la existencia de un mayor número de organizaciones que incluyen acciones de RSC en sus estrategias como un factor esencial para alcanzar una clara ventaja competitiva (Gallardo-Vázquez et al., 2020). Esta es una de las razones por las que la adopción de prácticas de RSC desde una perspectiva interna, buscando mantener una relación positiva con sus stakeholders, apoya la consecución de numerosos beneficios para las empresas de cualquier sector económico (Mariño-Romero et al., 2020; Morsing & Schultz, 2006).

Se puede definir la RSCI como todas aquellas prácticas de carácter interno que están directamente enfocadas hacia la gestión del personal de la organización (*stakeholders internos*) para conseguir un

bienestar general (Farooq et al., 2017; Ferreira & Real de Oliveira, 2014). En este sentido y en base a los estudios previos que aborda este asunto de forma particular (Low, 2016; Mory et al., 2016), las acciones organizativas que pueden englobarse en esta dimensión de la RSC se centran en el entorno de trabajo tanto físico como psicológico (Turker, 2009), la formación y cooperación de los empleados en la actividad de la organización (Brammer et al., 2005), la conciliación de la vida laboral y familiar de los trabajadores (Butts et al., 2013) o la equidad de oportunidades (Newman & de Vries, 2011). Por esta razón, la aplicación de este tipo de prácticas dentro de una organización exige considerar, no solamente el cumplimiento de las normas o legislación oportuna, sino los posibles cambios en la cultura organizacional (Farooq et al., 2017).



Son numerosas las investigaciones que se han enfocado en la observación y comprobación de los beneficios que aporta la RSCI sobre los empleados de una organización (Sanusi & Johl, 2020; Luu, 2020). Los efectos positivos derivados de la aplicación de este tipo de prácticas inciden directamente sobre sus *stakeholders internos* (Espasandín-Bustelo et al., 2021) incrementando la satisfacción laboral de los trabajadores y su compromiso con la empresa (Hossen et al., 2020). Asimismo, y de forma consecutiva, la RSCI influye positivamente sobre los clientes a través de sus percepciones (Liu et al., 2020) creando una imagen definida de lealtad hacia la organización que conlleva a una mayor satisfacción y determina sus decisiones de elección (Bigné et al., 2012). Devinney (2009) resaltó que la relación existente entre la RSCI y la satisfacción del cliente demuestra la importancia que supone para una organización tener la capacidad de reconocer las necesidades y preocupaciones de sus clientes como herramienta esencial para alcanzar el éxito.

En este sentido, la implantación de un modelo empresarial que enfoque su metodología a satisfacer las necesidades de sus clientes en base a las estrategias de RSCI se vuelve imprescindible en sectores como el inmobiliario (Hiep et al., 2021). Las empresas de este sector han visto afectada su reputación y las percepciones del cliente a causa de las malas prácticas llevadas a cabo para la consecución de sus objetivos, en la mayoría de los casos, promovidas por la obtención de grandes beneficios económicos (Patron & Roskelley, 2008). Esta situación hace que sea necesario incluir fundamentos éticos y un deber moral hacia sus *stakeholders*, poniendo especial atención a sus clientes (Thomas & Potluri, 2020). Así, crear una política de servicios

al cliente, antes, durante y después del servicio prestado, teniendo en cuenta sus necesidades, ayudará a mantener e incrementar la satisfacción del mismo y la reputación de la empresa (Zavala Salgado, 2023).

Con base en la investigación existente, el presente estudio propone la siguiente hipótesis:

H1: La RSCI afecta directa y positivamente a la elección del cliente en el sector inmobiliario.

2.2. Elección y satisfacción del cliente en el sector inmobiliario



Los continuos cambios en el mercado y la necesidad de adaptación de las organizaciones implican que los empleados y los clientes colaboren entre sí para crear valores (Chan et al., 2010). Por esta razón, las empresas de servicios se ven obligadas a reconocer como fundamental la participación y la orientación del cliente en el desempeño de los procesos a través de la realización de aportaciones (Fuat Firat et al., 1995). De esta forma, en el sector inmobiliario, especialmente en los servicios de intermediación, la participación del cliente y su contribución informativa se considera un factor de suma importancia para la consecución de sus objetivos y la propia satisfacción del cliente (Yang et al., 2019).

La visión mercantilista que posee el sector inmobiliario hace que sea necesario seguir una estrategia que conlleve a una mejora de los resultados de manera continuada (Jelonek et al., 2022). Por esta razón, incluir acciones de RSC dirigidas directamente al cliente puede suponer el mejor mecanismo de marketing para atraer a los consumidores y consecuentemente incidir de forma positiva en el consumo y en los resultados (Chen et al., 2008; Liu et al., 2020). La RSC marca las pautas para valorar al cliente como una fuente de ingresos desde una perspectiva responsable (Luo & Bhattacharya, 2006; Liu et al., 2020). En este sentido, llevar a cabo acciones de RSC orientadas al cliente en la empresa, como, por ejemplo, evitar la exclusión y discriminación del cliente, mostrar lealtad y preservar su privacidad o promover políticas de mejora continua conlleva a mejorar la ventaja competitiva y el crecimiento de la empresa (Islam et al., 2021).

Conforme a lo expuesto, la relación existente entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente ha sido abordada por los académicos en numerosas ocasiones (Bello et al., 2021; Nguyen et al.,2020). Asimismo, se ha podido demostrar que la prestación de servicios de

calidad otorga una mayor satisfacción asociada a la retención y a la fidelidad del consumidor (Dam & Dam, 2021). En el mismo orden de ideas, Rivera et al. (2016) señalan que la satisfacción del cliente se deriva de la valoración positiva o negativa del producto o servicio recibido en base a sus experiencias de consumo. Esta casuística, al igual que en otros sectores, también se plantea para el sector inmobiliario desde una perspectiva de un cliente cada vez más exigente (Palm, 2016).

En sectores económicos con una amplia dependencia de resultados, como el sector inmobiliario (Jelonek et al., 2022), el cliente supone el impulso necesario para la consecución de sus objetivos (Appel-Meulenbroek, 2008). Así, ofrecer un servicio de alta calidad que vaya acompañado de un asesoramiento específico, un servicio postventa eficaz o una adecuada gestión de quejas va a determinar el mantenimiento de los clientes actuales y la atracción de clientes potenciales (Palm, 2016; Halstead et al., 1993). Pinder et al. (2003) destacan la necesidad de tratar al cliente como "algo valioso" y resaltan el efecto positivo de carácter retroactivo que se genera. Por esta razón, el hecho de que las empresas del sector desempeñen su actividad situando al cliente como un factor clave en su estrategia, traerá consigo una mejora de la calidad del servicio que conduce directamente a una mayor satisfacción del usuario (Kärnä, 2004). Sandersson (2015) concluye que la comunicación del cliente y la comprensión de sus necesidades conforman los aspectos claves de la satisfacción en el ámbito de la gestión inmobiliaria.



Con base en la investigación existente, el presente estudio propone la siguiente hipótesis:

H2: La elección del cliente afecta directa y positivamente a su satisfacción en el sector inmobiliario.

2.3. Satisfacción del cliente y performance del sector inmobiliario

Desde hace décadas, el interés mostrado por los académicos y profesionales hacia el estudio de la satisfacción del cliente y sus efectos sobre el rendimiento organizativo ha ido en aumento (Amin, 2016; Ali et al., 2018). Se ha demostrado que la satisfacción del cliente repercute de forma positiva sobre la rentabilidad de la empresa (De Mendonca & Zhou, 2019) y se deriva de la lealtad forjada con el cliente (Park, 2019) y el prestigio que otorga a la imagen de marca (Hameed et al., 2016; Park, 2019). Así, los clientes incrementan su satisfac-

ción recibiendo un servicio de calidad (Dam & Dam, 2021), un trato personalizado según sus preferencias (Sharma, 2022) o haciéndolos partícipes en las actividades de la empresa (Yang et al., 2019). De esta forma, una actitud positiva de los clientes hacia la empresa, constituida sobre las bases de la RSC, se refleja en una mejora de los resultados en el mercado (Bahta et al., 2021).

En este contexto, la RSC se vuelve una parte fundamental de la identidad corporativa para conseguir los estímulos necesarios que hagan que se incremente la satisfacción del cliente (Agyei et al., 2021). De acuerdo con Servera-Francés & Piqueras-Tomás (2019), llevar a cabo políticas de RSC conduce a una sinergia positiva entre la organización y el cliente que fomenta sus valores y la lealtad hacia la empresa. Del mismo modo, Maldonado-Guzmán et al. (2017) y Gallardo-Vázquez et al. (2019), consideran que la RSC puede ayudar a crear recursos estratégicos como la reputación y la consiguiente diferenciación de la compañía. Por lo tanto, acorde a lo expuesto, incluir programas de RSC en empresas del sector inmobiliario significa prestar servicios que ofrezcan al cliente una combinación entre el confort social, ético y medioambiental (Ojo & Araloyin, 2013).



El concepto de RSC en el desempeño de una agencia inmobiliaria se refleja en la ejecución de acciones voluntarias por parte de los agentes, propietarios, inquilinos y compradores para lograr un beneficio de forma conjunta (Thomas & Potluri, 2020). Por consiguiente, las buenas prácticas de RSC dirigidas a todos sus stakeholders, poniendo especial atención en los clientes, va a repercutir de forma positiva sobre la rentabilidad, la visibilidad, el crecimiento o los costes de agencia en este sector (Chiang et al., 2019). En el mercado inmobiliario, la satisfacción del cliente es un factor de rentabilidad (Puķīte & Geipele, 2017). Así, un cliente satisfecho seguirá empleando los servicios de la empresa y recomendará su experiencia positiva a otros clientes creando, de esta forma, nuevas posibilidades de obtener beneficios y una mayor cuota de mercado (De Mendonca & Zhou, 2019). Con el establecimiento de acciones de RSC se consigue, de manera simultánea, un prestigio externo de la empresa que se traduce en una mayor autoestima de los empleados y por lo tanto en una mayor retención de talento (Bharadwaj & Yameen, 2021).

De acuerdo con lo mencionado, son muchas las investigaciones que afirman el vínculo existente entre un cliente satisfecho y la aplicación de RSC en las empresas (Islam et al., 2021; Ali et al., 2020). En cambio, los estudios que relacionan la inclusión de acciones de

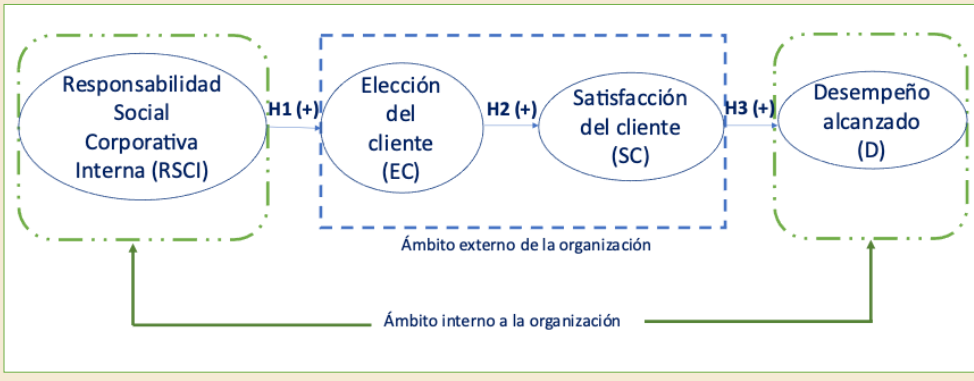
RSC en el desempeño operativo de empresas del sector inmobiliario son escasos (Chiang et al., 2019). Del mismo modo, el rendimiento, los resultados financieros y la reputación siguen siendo los principales factores impulsores de llevar a cabo este tipo de prácticas en el sector inmobiliario por encima de la ética, la sensibilidad moral o el desempeño de un buen gobierno corporativo (Pivo, 2007; Waluyo, 2017), aunque, en los últimos años, una mentalidad altruista de las empresas o el compromiso social y medioambiental han ido ganando terreno en lo referido al desempeño de sus actividades (García-Sánchez & García-Sánchez, 2020).

Con base en la investigación existente, el presente estudio propone la siguiente hipótesis:

H3: La satisfacción del cliente afecta directa y positivamente al performance en el sector inmobiliario.

La **Figura 1** presenta las relaciones causales definidas entre los diferentes constructos y que serán testadas en esta investigación.

Figura 1. **Modelo conceptual e hipótesis**



Fuente: Elaboración propia

3. METODOLOGÍA

3.1. Muestra y datos

El presente estudio se aborda en una muestra formada por 109 empresas, pertenecientes al sector inmobiliario y a la Comunidad Autónoma de Extremadura (**Tabla 1**). Dos razones fundamentales nos



llevaron a la elección de la misma: 1) Por un lado, el potencial de trabajo en RSC que se viene acometiendo desde 2010, al promocionarse las acciones socialmente responsables en Extremadura, con la publicación de la Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social de las Empresas en Extremadura, y 2) La importancia de cubrir una de las necesidades básicas de las personas, tras la pandemia del COVID-19. Esta gran alerta sanitaria determinó un cambio en las preferencias de los consumidores al elegir su lugar de residencia, debiendo el sector inmobiliario ejercer una verdadera responsabilidad social con los clientes.

La elección de la muestra se llevó a cabo mediante la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia debido a la facilidad de acceso y disponibilidad de las empresas del sector estudiado en Extremadura. Asimismo, los datos se recogieron en un cuestionario, específicamente diseñado para el estudio, y estructurado en a través de la plataforma virtual QuestionPro, el cual se distribuyó de manera online a los gerentes y empleados de empresas del sector. La selección de las empresas se llevó a cabo en función de las siguientes características: empresas situadas en las poblaciones con mayor volumen de habitantes de la Comunidad Autónoma de Extremadura (más de 15.000 habitantes) cuya actividad principal se centrara en los servicios de agencia de intermediación inmobiliaria y que estuvieran conformadas por un número mínimo de 5 empleados.

El envío del cuestionario se llevó a cabo durante el período comprendido entre el 9 y el 28 de enero de 2023. En una primera fase, se contactó por correo electrónico con un total de 162 empresas, coincidiendo con el total de la población de empresas con las características que se buscaban para la elaboración de los datos del presente estudio. Posteriormente, se realizó un segundo contacto, en el que se volvieron a enviar 120 correos. Finalmente, se completaron un total de 109 cuestionarios válidos, lo cual nos indica una tasa de respuesta del 67,28% (**Tabla 1**).

Respecto al tamaño de las entidades, la mayoría de las empresas entrevistadas estaban compuestas por un número comprendido entre 5 y 20 empleados. Los puestos que ocupaban la mayor parte de los encuestados eran administrativos y comerciales de ambos departamentos, alquiler y venta. Los altos cargos, en este caso referido a los gerentes de dichas empresas, presentaron un menor nivel de participación. También señalamos que la gran mayoría de las empresas de la muestra se encuentran sensibilizadas para acometer

una estrategia de RSC, algunas incluso han implementado prácticas aisladas, aunque son muy pocas las que se han iniciado en la elaboración de una memoria o informe de RSC. Ello nos hizo ver el gran interés mostrado por las empresas del sector en la RSC.

Tabla 1. **Hoja técnica del estudio**

INFORMACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA	
Sector de estudio	Empresas pertenecientes al sector inmobiliario
Ámbito geográfico	Extremadura
Método de obtención de la información	Cuestionario estructurado atendido de manera online
Población objeto de estudio	162 empresas con un volumen de población mayor de 15.000 habitantes
Número de empresas con las que se estableció contacto	162
Muestra	109
Período de obtención de respuestas	Entre el 9 y el 28 de enero de 2023
Tasa de participación	67,28%
Error muestral	5,06%
Nivel de confianza	95%

Fuente: Elaboración propia

3.2. Escalas de medida

Para cada uno de los constructos se definió una escala de medida, en base a literatura anterior de referencia (**Figura 2**), de tipo Likert y 5 puntos (1 = "Muy en desacuerdo" a 5 = "Muy de acuerdo").

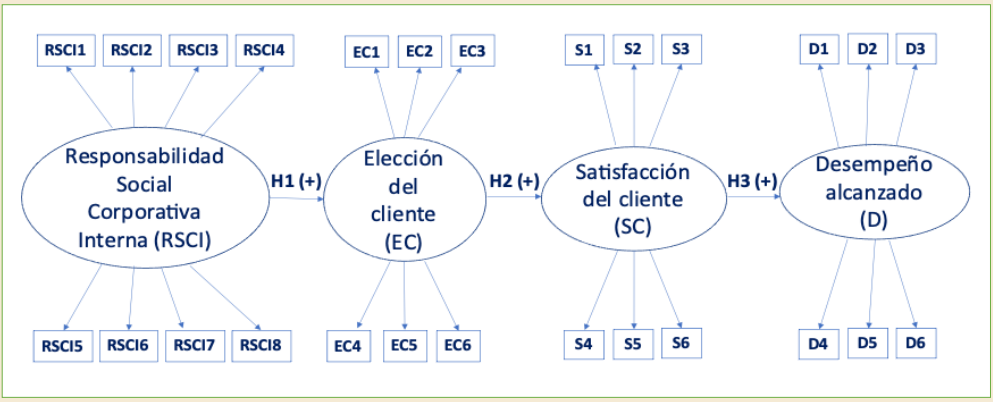
Responsabilidad Social Corporativa Interna: Este constructo se basó en las aportaciones de Gallardo Vázquez et al. (2013), Creixans-Tenas et al. (2020), Kerscher & Schäfers (2015) y Lin et al. (2017). Se midió con 8 ítems.

Elección del cliente: Este constructo se basó en las aportaciones de Kim (2022), Gould et al. (2020), Kerscher & Schäfers (2015) y Zhang et al. (2019). Se midió con 6 ítems.

Sastifacción del cliente: Este constructo se basó en las aportaciones de Stibbe & Voigtländer (2014), Zhao et al. (2012) y Le (2022). Se midió con 6 ítems.

Desempeño en el sector: Este constructo se basó en las aportaciones de Gallardo- Vázquez et al. (2013) y Le (2022). Se midió con 6 ítems.

Figura 2. **Modelo conceptual e instrumento de medida**



Fuente: Elaboración propia

3.3. Modelos de ecuaciones estructurales

Con el fin de evaluar el modelo conceptual presentado se emplearon los modelos de ecuaciones estructurales, aplicando la técnica *Partial Least Square*, con el programa SmartPLS, v.4. Estos modelos permiten la incorporación de variables latentes o no observables, definidas a partir de los indicadores. Mediante la aplicación de la técnica se determinará el grado en el que las variables observadas o medibles describen las variables latentes. Finalmente, se podrán testar las hipótesis definidas en base a la literatura previa. Esta técnica ha sido ampliamente utilizada en ciencias sociales y, más concretamente, en algunos estudios orientados al sector inmobiliario (Fauzi et al., 2021; Mai et al., 2021).

4. RESULTADOS

4.1. Análisis del modelo de medida

En este primer paso, consistente en la evaluación del modelo de medida, se analiza la confiabilidad individual de cada ítem, la confiabilidad de las escalas y la varianza promedio extraída (AVE). Tal como observamos en la **Tabla 2**, y dado que los ítems deben tener cargas factoriales superiores a 0,707, hemos eliminado del modelo, y concretamente del constructo RSCI los ítems RSCI6 y RSCI7, al presentar valores de 0,644 y 0,648 respectivamente. Los restantes ítems presentan cargas factoriales (λ) con valores superiores a 0,707

(λ > 0,707) (p. ej., Chin & Dibbern, 2010; Roberts et al., 2006), que van desde 0,706 a 0,924. Por tanto, de los 26 ítems iniciales, se retuvieron un total de 24 indicadores para su posterior análisis.

La confiabilidad de las escalas de medida se llevó a cabo con el análisis del alfa de Cronbach, el cual debe arrojar un valor superior a 0,7 (Hair et al., 2006). En nuestro caso, los valores se sitúan entre 0,891 y 0,946. En relación con la fiabilidad compuesta, se recomiendan valores superiores a 0,80 para investigación avanzada (Nunnally, 1978; Vandenberg & Lance, 2000). En este trabajo, se han alcanzado valores que oscilan entre 0,916 y 0,957. Estos resultados confirman la confiabilidad de las escalas y la consistencia interna de los constructos (**Tabla 2**).

Además, la validez del modelo debe evaluarse mediante la validez convergente y discriminante de los constructos. El estudio de la validez convergente se lleva a cabo mediante el cálculo de la varianza promedio extraída (AVE) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2011). Estos valores deben ser superiores a 0,5 (Hair et al., 2010). En nuestro caso, los valores alcanzados se sitúan entre 0,647 y 0,788, pudiendo afirmar que todos los valores son satisfactorios y el modelo tiene validez convergente (**Tabla 2**).

Tabla 2. **Modelo de medida**

CONSTRUCTO	INDICADOR	CARGAS FACTORIALES (λ)	CRONBACH'S ALPHA	FIABILIDAD COMPUESTA	AVE
RSC Interna	RSCI1	0,863	0,935	0,948	0,754
	ESCI2	0,854			
	RSCI3	0,857			
	RSCI4	0,876			
	RSCI5	0,892			
	RSCI8	0,868			
Elección del cliente	EC1	0,820	0,891	0,916	0,647
	EC2	0,704			
	EC3	0,814			
	EC4	0,847			
	EC5	0,797			
	EC6	0,836			
Satisfacción cliente	S1	0,904	0,946	0,957	0,788
	S2	0,886			

	S3	0,914			
	S4	0,850			
	S5	0,868			
	S6	0,902			
Desempeño alcanzado	D1	0,850	0,927	0,943	0,734
	D2	0,743			
	D3	0,896			
	D4	0,824			
	D5	0,890			
	D6	0,924			

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se analiza la validez discriminante de los constructos. Según Fornell & Larcker (1981), se verifica el análisis de la raíz cuadrada del AVE, de tal manera que los valores situados en la diagonal y en negrita deben ser inferiores a las correlaciones entre constructos (Henseler et al., 2015; Roldán & Sánchez-Franco, 2012) (es decir, 0,857 > 0,804, 0,838 y 0,840; 0,824> 0,804, 0,781 y 0,815; 0,869> 0,838, 0,781 y 0,842; 0,888> 0,840, 0,815 y 0,842). A la vista de estos resultados, se confirma la validez discriminante del modelo según Fornell & Larcker (1981) (**Tabla 3**). Adicionalmente, se evalúa la validez discriminante según la relación heterorrasgo-monorrasgo (HTMT) (**Tabla 4**), para la cual el umbral máximo se sitúa en 0,90 (Henseler et al., 2015; Roldán & Sánchez-Franco, 2012). La **Tabla 5** muestra valores inferiores al límite, por lo que también se confirma la validez discriminante según el criterio HTMT. Podemos afirmar por tanto que la escala de medida de los distintos constructos es válida y fiable.

Tabla 3. **Validez discriminante de los constructos (Criterio de Fornell & Larcker)**

CONSTRUCTO	DESEMPEÑO ALCANZADO	ELECCIÓN DEL CLIENTE	RSC INTERNA	SATISFACCIÓN CLIENTE
Desempeño alcanzado	**0,857**			
Elección del cliente	0,804	**0,824**		
RSC Interna	0,838	0,781	**0,869**	
Satisfacción cliente	0,840	0,815	0,842	**0,888**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. **Validez discriminante de los constructos (Criterio heterorrasgo-monorrasgo, HTMT)**

CONSTRUCTO	DESEMPEÑO ALCANZADO	ELECCIÓN DEL CLIENTE	RSC INTERNA	SATISFACCIÓN CLIENTE
Desempeño alcanzado				
Elección del cliente	0,880			
RSC Interna	0,894	0,836		
Satisfacción cliente	0,900	0,894	0,894	

Fuente: Elaboración propia

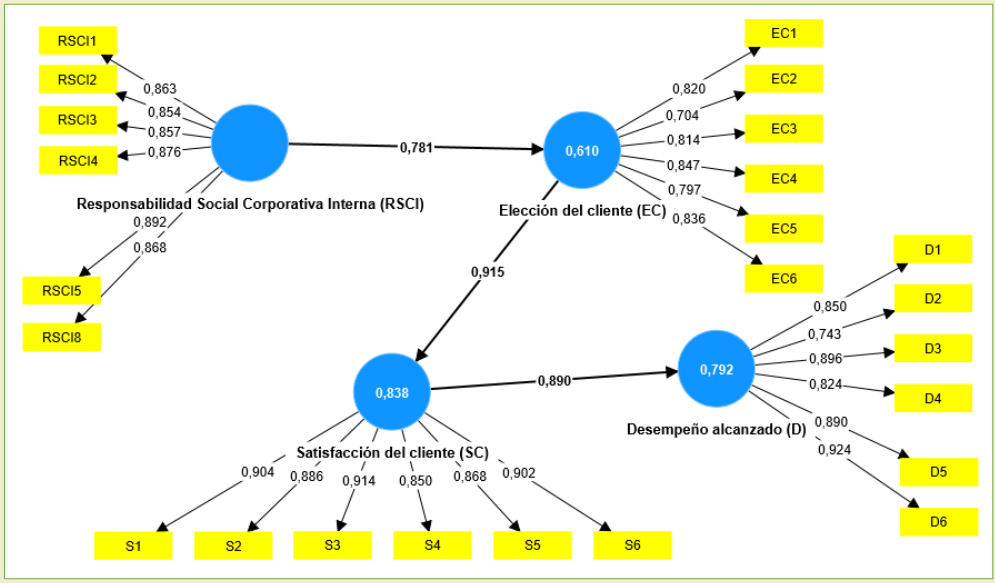
A continuación, presentamos el nomograma del modelo (**Figura 3**).

4.2. Análisis del modelo estructural

Se lleva a cabo la evaluación del peso y magnitud de las tres relaciones definidas como hipótesis de investigación (Wright et al., 2012). En primer lugar, se analizan los coeficientes de trayectoria (β) o pesos de regresión estandarizados obtenidos. Estos pesos deben presentar valores superiores a 0,2 e idealmente mayores a 0,3 (Chin, 1998b). En nuestro caso, los valores de β fueron 0,786, 0,915 y 0,890, todos ellos por encima del valor recomendado por Chin (1998b).

Se verifica si existe soporte empírico para las hipótesis definidas mediante el análisis de la significación de los caminos path. Se aplicó una técnica de remuestreo no paramétrico (procedimiento de *bootstrapping*), que proporcionó el error estándar y los valores del estadístico t de Student para los parámetros. El análisis se realizó sobre 5000 submuestras, utilizando una distribución t de Student, con una cola y n - 1 grados de libertad, siendo n el número

Figura 3. **Nomograma explicativo del modelo**



Fuente: Elaboración propia

de submuestras (Chin, 1998a; Hair et al., 2011). La **Tabla 5** revela que todos los caminos estructurales propuestos en el modelo son significativos de acuerdo con sus coeficientes path (β), quedando respaldadas por los resultados todas las hipótesis del modelo. Para H1, H2 y H3, los efectos positivos significativos de las variables se confirmaron con valores de β de 0,786***, 0,915*** y 0,890***, respectivamente, y un valor de p inferior a 0,001 (*p* = 0,000). Ello nos indica que las tres hipótesis planteadas en nuestro modelo conceptual han sido confirmadas.

Igualmente, este procedimiento de *bootstrapping* se empleó para analizar los percentiles de los intervalos de confianza (IC), así como el sesgo corregido. Estos valores son superiores a 0, tal como recomienda Chin (1998a) (**Tabla 6**).

Tabla 5. **Contraste de hipótesis**

HIPÓTESIS	COEFICIENTE PATH (β)	*P*-VALUE	*T*-VALUE (BOOTSTRAP)	VARIANZA EXPLICADA (%)	SOPORTADA (SÍ/NO)
H1: RSCI → Elección del cliente	0,786***	0.000	52,167	79,2%	Sí
H2: Elección del cliente → Satisfacción del cliente	0,915***	0.000	22,711	61%	Sí
H3: Satisfacción del cliente → Desempeño alcanzado	0,890***	0.000	42,999	83,8%	Sí

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; basado en una distribución *t* de Student $_{(4999)}$ de una cola; $t_{(0,05,\ 4999)} = 1.645$; $t_{(0,01,\ 4999)} = 2.327$; $t_{(0,001,\ 4999)} = 3.092$.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. **Percentil de los IC y sesgo corregido**

HIPÓTESIS	PERCENTIL IC 5.0%	PERCENTIL IC 95.0%	SESGO CORREGIDO CI 5.0%	SESGO CORREGIDO CI 95.0%
H1: RSCI → Elección del cliente	0,713	0,848	0,696	0,836
H2: Elección del cliente → Satisfacción del cliente	0,876	0,944	0,872	0,942
H3: Satisfacción del cliente → Desempeño alcanzado	0,845	0,925	0,841	0,923

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; basado en una distribución *t* de Student $_{(4999)}$ de una cola; $t_{(0,05,\ 4999)} = 1.645$; $t_{(0,01,\ 4999)} = 2.327$; $t_{(0,001,\ 4999)} = 3.092$.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Bondad de ajuste y poder predictivo del modelo

La bondad de ajuste del modelo se analiza a partir de varios índices (Henseler, 2017; Henseler et al., 2016; Henseler et al., 2014): a) el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR), el cual no puede superar el valor máximo de 0,08 (Henseler et al., 2014); y b) los índices d_ULS y d_G. SRMR alcanza un valor de 0.079, por lo que el ajuste general del modelo es satisfactorio. Con relación a las

pruebas de aptitud d_ULS y d_G, se obtuvieron valores de 1,894 y 1,368, respectivamente (es decir, inferiores al percentil 95%), lo que confirma que cualquier discrepancia existente no es significativa (**Tabla 7**).

El poder predictivo del modelo se determina a partir de la fortaleza de cada camino *path*. Se calcula el valor de R^2 para los constructos dependientes, observando que para cada camino *path*, el valor de R2 debe ser al menos igual o mayor a 0,1 (Chin, 2010; Falk & Miller, 1992). Para medir la importancia del poder predictivo de los constructos dependientes, calculamos el valor de Q^2 predict. Los resultados se interpretan de la siguiente manera (Chin, 2010; Hair et al., 2011): Si $Q^2 > 0$, el modelo tiene capacidad predictiva, pero si $Q^2 < 0$, el modelo no tiene capacidad predictiva. Los resultados de este análisis (**Tabla 7**) confirman que el poder predictivo de los constructos es significativo.

Tabla 7. **Bondad de ajuste y poder predictivo del modelo**

CONSTRUCTOS	R^2 (VARIANZA EXPLICADA)	Q^2 PREDICT	SRMR	D_ULS	D_G
Desempeño alcanzado	0,792	0,651	0,079	1,894	1,368
Elección del cliente	0,610	0,592			
Satisfacción del cliente	0,838	0,682			

Nota: R^2 = coeficiente de determinación

5. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La importancia de las prácticas de RSC y, más concretamente, de RSCI, nos permite afirmar su gran repercusión en las personas de dentro y fuera de la organización, constituyendo grupos de interés de gran relevancia (Farooq et al., 2017; Hameed et al., 2016). En este trabajo nos enfocamos a los empleados, grupo de interés interno a la empresa sobre el que incidirán las acciones de RSCI, y a los clientes o consumidores finales, grupo externo e igualmente importante. Numerosos beneficios se orientan a los empleados (bienestar en su conjunto y retención del talento) (Ferreira & Real de Oliveira, 2014; Fernando & Sutha, 2022), mientras que otros lo hacen en

las necesidades y demandas de los clientes (Liu et al., 2020; Luo & Bhattacharya, 2006).

Por otro lado, es obvio que la pandemia del Covid-19 ha obligado a los grupos de interés a pensar y a actuar de una manera más sensible y cercana entre ellos, siendo necesarios procesos de adaptación permanente (Sisaye, 2022; Barauskaite & Streimikiene, 2021). En el sector inmobiliario, entorno incierto y muy competitivo (Cheung et al., 2016), se ha observado una percepción y sensibilidad diferente a la hora de elegir la vivienda, aspecto que ha modificado en cierta manera los hábitos de los consumidores. La especulación existente en el sector ha llevado a una modificación de percepciones y un cambio en la reputación empresarial (Patron & Roskelley, 2008), siendo las acciones de RSC las que han logrado una mejora de los rendimientos empresariales y el logro de ventajas competitivas (Sardinha et al., 2011; Gallardo-Vázquez et al., 2013).



En este trabajo se ha analizado la incidencia de las prácticas de RSCI llevadas a cabo en empresas del sector inmobiliario en el performance global de las mismas. Para alcanzar esta conclusión final, se analiza la incidencia de la RSCI en la elección del consumidor, a la hora de definir su vivienda, confirmándose igualmente un efecto directo y positivo entre ambas variables, lo que lleva a confirmar la H1. La RSCI genera lealtad y compromiso en el cliente, mayor satisfacción y determinación de su elección (Bigné et al., 2012; Devinney, 2009; Yang et al., 2019), confirmándose la H2. Finalmente, se observa la incidencia de la satisfacción mostrada ante dicha elección en el rendimiento del sector, pudiendo confirmar la incidencia directa y positiva entre ambas variables y alcanzándose H3 (Amin, 2016; Ali et al., 2018; Dam & Dam, 2021). Ante ello, y como resultado del modelo conceptual planteado, podemos confirmar que la RSCI tiene un efecto directo y positivo sobre el rendimiento, lo cual animará a los gestores en el sector a tener en cuenta estas acciones socialmente responsables. Este resultado permite afirmar que se satisface las cuestiones de investigación planteadas. Sin lugar a dudas podemos afirmar que sí debe importar la RSCI en el sector inmobiliario, PI1, ya que se alcanzarían importantes beneficios para la organización PI2.

Este trabajo contribuye a la literatura de RSC en el sector inmobiliario, incrementando el escaso conocimiento existente hasta el momento (Chiang et al., 2019). Al mismo tiempo, el trabajo define un modelo de actuación en el sector inmobiliario creador de valor de manera continuada (Jelonek et al., 2022). Este modelo indica que, hoy día,



vender bajo un modelo socialmente responsable, garantiza un mejor rendimiento (Luo & Bhattacharya, 2006; Liu et al., 2020) y crecimiento empresarial (Islam et al., 2021). Estos resultados permiten contribuir a fomentar la incorporación de las empresas inmobiliarias a los principios de la RSC, dados los mejores rendimientos que pueden alcanzar. Nos encontramos ante una investigación con impacto al afectar a un sector de grandes dimensiones, si bien teniendo en cuenta que las conclusiones y resultados obtenidos se circunscriben a un sector concreto y una comunidad autónoma, no podemos afirmar su extensión a otras áreas de la economía y la sociedad.

Una gran implicación de los resultados del trabajo se orienta a los profesionales y gestores de este tipo de empresas, quienes deberán incluir en sus gestiones de venta, programas socialmente responsables y prestar servicios que combinen los aspectos sociales, éticos y medioambientales (Ojo & Araloyin, 2013). Así, estos programas se deberán orientar a la formación de los empleados en atención al cliente a través de cursos de habilidades comunicativas; impulsar el trato no discriminatorio e igualitario hacia las personas tanto en el ámbito interno como externo de la empresa; la aplicación de políticas de “papel cero”; la inclusión de políticas de conciliación personal y familiar para los empleados o la consideración de la participación del cliente en sus operaciones, son algunos ejemplos que sirven para hacer ver a los profesionales de las empresas inmobiliarias la importancia de la incorporación de los principios de la RSC en sus prácticas organizacionales. Ello contribuirá al aumento del prestigio de la empresa y de forma simultánea motivará la retención de talento.

No obstante, el interés de los resultados, la investigación presenta algunas limitaciones, que deberán ser tenidas en cuenta para una generalización a ámbitos más amplios. En primer lugar, señalamos que la muestra objeto de estudio nos ha permitido obtener óptimas conclusiones, pero no nos permite generalizar a entornos nacionales e internacionales. En segundo lugar, las respuestas al cuestionario son el resultado de la percepción subjetiva de los sujetos, que podría estar condicionada por el momento y otras circunstancias.

A la vista de tales limitaciones, nos planteamos acometer futuras líneas de investigación. Por un lado, llevar a cabo la ampliación de la muestra, así como abordar el cuestionario de una manera más objetiva, con el fin de evitar el posible sesgo derivado de la subjetividad mencionada. Al mismo tiempo, la generalización de

la muestra a otros entornos puede trabajarse considerando una muestra del ámbito deseado (nacional o internacional), al ser tanto el modelo como la metodología fácilmente extrapolable. Por otro lado, a pesar de que el análisis realizado resulta concluyente e interesante, el estudio puede ampliarse introduciendo en el modelo de ecuaciones estructurales otros análisis, tales como la moderación, la mediación, o el análisis multigrupo.



REFERENCIAS

Agyei, J., Sun, S., Penney, E. K., Abrokwah, E., & Ofori-Boafo, R. (2021). Linking CSR and customer engagement: The role of customer-brand identification and customer satisfaction. *Sage Open, 11*(3), 21582440211040113. http://doi.org/10.1177/21582440211040113

Ali, F., Kim, W. G., Li, J., & Jeon, H. M. (2018). Make it delightful: Customers' experience, satisfaction and loyalty in Malaysian theme parks. *Journal of Destination Marketing & Management, 7*, 1–11. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.05.003

Ali, H. Y., Danish, R. Q., & Asrar-ul-Haq, M. (2020). How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(1), 166–177. https://doi.org/10.1002/csr.1781

Amin, M. (2016). Internet banking service quality and its implication on e-customer satisfaction and e-customer loyalty. *International Journal of Bank Marketing, 34*(3), 280–306. https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2014-0139

Appel-Meulenbroek, R. (2008). Managing "keep" factors of office tenants to raise satisfaction and loyalty. *Property Management, 26*(1), 43–55. https://doi.org/10.1108/02637470810848886

Bahta, D., Yun, J., Islam, M. R., & Bikanyi, K. J. (2021). How does CSR enhance the financial performance of SMEs?: The mediating role of firm reputation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 34*(1), 1428–1451. https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1828130

Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28*(1), 278–287. https://doi.org/10.1002/csr.2048

Bello, K. B., Jusoh, A., & Md Nor, K. (2021). Relationships and impacts of perceived CSR, service quality, customer satisfaction and consumer rights awareness. *Social Responsibility Journal, 17*(8), 1116–1130. https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2020-0010

Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2021). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review, 44*(5), 718-737. https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0298

Bigné, E., Currás-Pérez, R., & Aldás-Manzano, J. (2012). Dual nature of cause-brand fit: Influence on corporate social responsibility consumer perception. *European Journal of Marketing, 46*(3–4), 575–594. https://doi.org/10.1108/03090561211202620

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2005). *The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment* (Working paper). University of Bath Management School. https://doi.org/10.1080/09585190701570866

Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How important are work-family support policies?: A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *The Journal of Applied Psychology, 98*, 1–25. https://doi.org/10.1037/a0030389
Chan, K., Yim, C., & Lam, S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword?: Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing, 74*(3), 48–64. https://doi.org/10.1509/jmkg.74.3.048
Chen, J. C., Patten, D. M., & Roberts, R. W. (2008). Enterprise charitable contributions: An enterprise social performance or legitimacy strategy? *Journal of Business Ethics, 82*(1), 131–144. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9567-1
Cheung, S. Y., Gong, Y., & Huang, J. C. (2016). Emotional intelligence, job insecurity, and psychological strain among real estate agents: A test of mediation and moderation models. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(22), 2673–2694. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091369
Chiang, K. C., Wachtel, G. J., & Zhou, X. (2019). Corporate social responsibility and growth opportunity: The case of real estate investment trusts. *Journal of Business Ethics, 155*, 463–478. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3535-1
Chin, W. W. (1998a). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly, 22*(1), VII–XVI. https://www.jstor.org/stable/249674
Chin, W. W. (1998b). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum.
Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields* (pp. 655–690). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29
Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010). An introduction to a permutation based procedure for multi-group PLS analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA. In V. Esposito, W. W. Chin, J., Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields* (pp. 171–193). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_8
Creixans-Tenas, J., Gallardo-Vázquez, D., & Arimany-Serrat, N. (2020). Social responsibility, communication and financial data of hospitals: A structural modelling approach in a sustainability scope. *Sustainability, 12*(12), 4857. https://doi.org/10.3390/su12124857
Dam, S. M., & Dam, T. C. (2021). Relationships between service quality, brand image, customer satisfaction, and customer loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8*(3), 585–593. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0585
De Mendonca, T. R., & Zhou, Y. (2019). Environmental performance, customer satisfaction, and profitability: A study among large US companies. *Sustainability, 11*(19), 5418. https://doi.org/10.3390/su11195418
De Miquel, C., Domènech-Abella, J., Felez-Nobrega, M., Cristóbal-Narváez, P., Mortier, P., Vilagut, G., Alonso, J., Olaya, B., & Haro, J. M. (2022). The mental health of employees with job loss and income loss during the COVID-19 pandemic: The mediating role of perceived financial stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(6), 3158. https://doi.org/10.3390/ijerph19063158
Devinney, T. (2009). Is the socially responsible corporation a myth?: The good, the bad and the ugly of corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives, 23*, 44–56. https://doi.org/10.5465/amp.2009.39985540
Espasandín-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrion, R. (2021). Employee happiness and corporate social responsibility: The role of organizational culture. Employee Relations: *The International Journal, 43*(3), 609–629. https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0343
Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling. University of Akron Press.
Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal, 60*(3), 954–985. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849
Fauzi, N. S., Johari, N., Chuweni, N. N., Ali, S. N. M., & Arshad, H. (2021). The crossfire of corporate real estate sustainable management with corporate sustainable objectives in Malaysia. *Planning Malaysia, 19*. https://doi.org/10.21837/pm.v19i16.963



Fernando, A. G. N. K., & Sutha, J. (2022). Influence of internal corporate social responsibility on employee retention with special reference to the apparel industry in Sri Lanka. In Information Resources Management Association (Ed.), *Research anthology on developing socially responsible businesses* (pp. 2090–2106). IGI Global. http://doi.org/10.4018/978-1-6684-3873-2.ch107

Ferreira, P., & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning, 26*(3–4), 232–247. https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0070

Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7*(1), 70. https://doi.org/10.3390/joitmc7010070

Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair Jr., J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research, 95*, 491–501. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.039

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://www.jstor.org/stable/3151312

Fuat Firat, A., Dholakia, N., & Venkatesh, A. (1995). Marketing in a postmodern world. *European Journal of Marketing, 29*(1), 40–56. https://doi.org/10.1108/03090569510075334

Gallardo-Vázquez, D., Folgado-Fernández, J. A., Hipólito-Ojalvo, F., & Valdez-Juárez, L. E. (2020). Social responsibility attitudes and behaviors' influence on university students' satisfaction. *Social Sciences, 9*(2), 8. https://doi.org/10.3390/socsci9020008

Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M. I., & Corchuelo-Martínez-Azúa, M. B. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa [Validation of an instrument measuring the relationship between corporate social responsibility orientation and other strategic company variables]. *Revista de Contabilidad, 16*(1), 11–23. https://doi.org/10.1016/S1138-4891(13)70002-5

Gallardo-Vázquez, D., Valdez-Juárez, L. E., & Castuera-Díaz, Á. M. (2019). Corporate social responsibility as an antecedent of innovation, reputation, performance, and competitive success: A multiple mediation analysis. *Sustainability, 11*(20), 5614. https://doi.org/10.3390/su11205614

García-Sánchez, I. M., & García-Sánchez, A. (2020). Corporate social responsibility during COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6*(4), 126. https://doi.org/10.3390/joitmc6040126

Gould, R., Harris, S. P., Mullin, C., & Jones, R. (2020). Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation, 52*(1), 29–42. https://doi.org/10.3233/JVR-191058

Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). SEM: An introduction. In J. F. Hair Jr., W. C. Black, B. J. Babin, & R. E. Anderson (Eds.), *Multivariate data analysis: A global perspective* (pp. 629–686). Pearson Prentice Hall.

Hair Jr., J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139–152. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202

Halstead, D., Dröge, C., & Bixby Cooper, M. (1993). Product warranties and post-purchase service: A model of consumer satisfaction with complaint resolution. *Journal of Services Marketing, 7*(1), 33–40. https://doi.org/10.1108/08876049310026088

Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification?: A perspective from the group engagement model. *Frontiers in Psychology, 7*, 788. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788

Henseler, J. (2017). Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. *Journal of Advertising, 46*, 178–192. https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281780

Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen Jr., D. J., Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods, 17*(2), 182–209. https://doi.org/10.1177/1094428114526928



Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data System, 116*, 2–20. https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hiba, J. C., Jentsch, M., & Zink, K. J. (2021). Globalization and working conditions in international supply chains. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 75*(2), 146–154. https://doi.org/10.1007/s41449-021-00258-7

Hiep, P. M., Tien, N. H., Dana, L. P., Kuc, B. R., Van Tien, N., & Ha, V. X. (2021). Enhancing social responsibility and sustainability in real estate industry. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12*(14), 4999–5013.

Hossen, M. M., Chan, T. J., & Hasan, N. A. M. (2020). Mediating role of job satisfaction on internal corporate social responsibility practices and employee engagement in higher education sector. *Contemporary Management Research, 16*(3), 207–227. https://doi.org/10.7903/cmr.20334

Irawan, E. P., Sumartias, S., Priyatna, S., & Rahmat, A. (2022). A review on digitalization of CSR during the COVID-19 pandemic in Indonesia: Opportunities and challenges. *Social Sciences, 11*(2), 72. https://doi.org/10.3390/socsci11020072

Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption, 25*, 123–135. https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.019

Jelonek, D., Tien, N. H., Dao, M. T. H., & Minh, D. T. (2022). Comparative analysis of business strategy of Vietnamese real estate developers: The use of Hoffer matrix. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation, 3*(1), 197–204.

Kärnä, S. (2004). Analysing customer satisfaction and quality in construction—The case of public and private customers. *Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research, 2*. https://journal.fi/njs/article/view/41488

Kerscher, A. N., & Schäfers, W. (2015). Corporate social responsibility and the market valuation of listed real estate investment companies. *Zeitschrift für Immobilienökonomie, 1*(2), 117–143. https://doi.org/10.1365/s41056-015-0005-7

Kim, Y. (2022). Consumer responses toward LGBTQ+ diversity CSR: What differences do CSR levels and CSR fit make? Corporate Communications: *An International Journal, 28*(1). https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2022-0006

Le, T. T. (2022). Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. *International Journal of Emerging Markets*, (ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2021-1164

Lee, W. J., & Choi, S. U. (2021). Internal and external corporate social responsibility activities and firm value: Evidence from the shared growth in the supply chain. *Borsa Istanbul Review, 21*, S57–S69. https://doi.org/10.1016/j.bir.2021.02.007

Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura [Law 15/2010, of December 9, Company Social Responsibility in Extremadura] (2010). https://www.boe.es/eli/es-ex/l/2010/12/09/15

Lin, H., Zeng, S., Ma, H., Zeng, R., & Tam, V. W. (2017). An indicator system for evaluating megaproject social responsibility. International *Journal of Project Management, 35*(7), 1415–1426. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.009

Liu, F., Meng, L., Zhao, Y., & Duan, S. (2020). The influence of the corporate social responsibility disclosures on consumer brand attitudes under the impact of COVID-19. *Frontiers of Business Research in China, 14*, 1–22. https://doi.org/10.1186/s11782-020-00096-0

Low, M. P. (2016). Corporate social responsibility and the evolution of internal corporate social responsibility in 21st century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies, 3*(1), 56–74. https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74

Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing, 70*(4), 1–18. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.00

Luu, D. T. (2020). The effect of internal corporate social responsibility practices on pharmaceutical firms' performance through employee intrapreneurial behaviour. *Journal of Organizational Change Management, 33*(7), 1375–1400. https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2020-0072



Mai, N. K., Nguyen, A. K. T., & Nguyen, T. T. (2021). Implementation of corporate social responsibility strategy to enhance firm reputation and competitive advantage. *Journal of Competitiveness, 13*(4), 96. https://doi.org/10.7441/joc.2021.04.06
Majumder, S., & Biswas, D. (2022). COVID-19: Impact on quality of work life in real estate sector. *Quality & Quantity, 56*(2), 413–427. https://doi.org/10.1007/s11135-021-01136-4
Maldonado-Guzman, G., Pinzon-Castro, S. Y., & Leana-Morales, C. (2017). Corporate social responsibility, brand image and firm reputation in Mexican small business. *Journal of Management & Sustainability, 7*, 38. https://doi.org/10.5539/jms.v7n3p38
Mariño-Romero, J. M., Hernández-Mogollón, J. M., Campón-Cerro, A. M., & Folgado-Fernández, J. A. (2020). Corporate social responsibility in hotels: A proposal of a measurement of its performance through marketing variables. *Sustainability, 12*(7), 2961. https://doi.org/10.3390/su12072961
Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review, 15*(4), 323–338. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x
Mory, L., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(13), 1393–1425. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072103
Newman, C. J., & de Vries, D. H. (2011). Workplace violence and gender discrimination in Rwanda's health workforce: Increasing safety and gender equality. *Human Resources for Health, 9*(19), 1–13. https://doi.org/10.1186/1478-4491-9-19
Ngoc, N. M., Tien, N. H., & Anh, D. B. H. (2020). Opportunities and challenges for real estate brokers in post Covid-19 period. *Journal of Science and Technology, 170*(10), 203–208.
Nguyen, D. T., Pham, V. T., Tran, D. M., & Pham, D. B. T. (2020). Impact of service quality, customer satisfaction and switching costs on customer loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(8), 395–405. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.395
Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. McGraw-Hill.
Ojo, O., & Araloyin, O. F. (2013). Real estate agency and CSR. In L. Zu, S. O. Idowu, N. Capaldi, A. D. Gupta (Eds.), *Encyclopedia of corporate social responsibility* (pp. 1971–1976). Springer.
Omoz-Oarhe, O. S., Yusuf, A. A., & Shaibu, H. (2022). The effect of job satisfaction on employees' productivity. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies, 5*(2).
Otero Moreno, M., & Lomas, J. B. G. (2014). *El sector inmobiliario en España* [The real estate setor in Spain]. Instituto de Estudios Económicos. https://www.ieemadrid.es/wp-content/uploads/El-sector-inmobiliario-en-Espa%C3%B1a.pdf
Padilla-Lozano, C. P., & Collazzo, P. (2021). Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness—Causality in manufacturing. *Competitiveness Review: An International Business Journal, 32*(7). https://doi.org/10.1108/CR-12-2020-0160
Palm, P. (2016). Measuring customer satisfaction: A study of the Swedish commercial real estate industry. *Property Management, 34*(4). https://doi.org/10.1108/PM-08-2015-0041
Park, E. (2019). Corporate social responsibility as a determinant of corporate reputation in the airline industry. *Journal of Retailing and Consumer Services, 47*, 215–221. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.11.013
Patron, H. E., & Roskelley, K. D. (2008). The effect of reputation and competition on the advice of real estate agents. *The Journal of Real Estate Finance and Economics, 37*, 387–399. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.11.013
Pinder, J. Price, L. Wilkinson, S. J., & Demack, S. (2003). A method for evaluation workplace utility. *Property Management, 21*(4), 218–229. https://doi.org/10.1108/02637470310495009
Pivo, G. (2007). Exploring responsible property investing: A survey of American executives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15*, 235–248. https://doi.org/10.1002/csr.165
Puķīte, I., & Geipele, S. (2017). Determining customer satisfaction in the real estate management sector in Riga. *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management, 5*(1), 226–237. https://doi.org/10.1515/bjreecm-2017-0017
Ramesh, K., Saha, R., Goswami, S., & Dahiya, R. (2019). Consumer's response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26*(2), 377–387. https://doi.org/10.1002/csr.1689
Rivera, J. J., Bigne, E., & Curras-Perez, R. (2016). Effects of corporate social responsibility perceptionon consumer satisfaction with the brand. *Spanish Journal of Marketing–ESIC, 20*(2), 104–114. https://doi.org/10.1016/j.sjme.2016.06.002



Roberts, P., Priest, H., & Traynor, M. (2006). Reliability and validity in research. Nursing Standard, 20(44), 41–45. http://doi.org/10.7748/ns2006.07.20.44.41.c6560

Rojas, H. J. H., & Rengel, J. B. H. (2020). La responsabilidad social corporativa: Factores específicos en la reputación de la empresa cuencana [Corporate social responsibility: Specific factors in the reputation of Cuenca companies]. *Revista de la SEECI, 51*, 109–128. https://doi.org/10.15198/seeci.2020.51.109-128

Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. In M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp, & M. S. Raisinghani (Eds.), *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193–221). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0179-6.ch010

Sandersson, D. C. (2015). Determinants of satisfaction amongst occupiers of commercial property. In K. Y. Arslanli (Ed.), *Proceedings of the 22nd annual European Real Estate Society conference* (pp. 149–170). ERES. https://eres.org/conferences_websites/ERES2015/Book_of_Proceedings.pdf

Sanusi, F. A., & Johl, S. K. (2020). A proposed framework for assessing the influence of internal corporate social responsibility belief on employee intention to job continuity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(6), 2437–2449. https://doi.org/10.1002/csr.2025



Sardinha, I. D., Reijnders, L., & Antunes, P. (2011). Using corporate social responsibility benchmarking framework to identify and assess corporate social responsibility trends of real estate companies owning and developing shopping centres. *Journal of Cleaner Production, 19*(13), 1486–1493. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.04.011

Servera-Francés, D., & Piqueras-Tomás, L. (2019). The effects of corporate social responsibility on consumer loyalty through consumer perceived value. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 32*(1), 66–84. https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1547202

Sharma, R. (2022). Corporate social responsibility and customer satisfaction: Role of artificial intelligence. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis, 25*, 162–174. https://doi.org/10.32725/acta.2022.016

Sisaye, S. (2022). The organizational ecological resource framework of sustainability reporting: implications for corporate social reporting (CSR). *Journal of Business and Socio-Economic Development, 2*(2), 99–116. https://doi.org/10.1108/JBSED-05-2021-0065

Stibbe, R., & Voigtländer, M. (2014). Corporate sustainability in the German real estate sector. *Journal of Corporate Real Estate, 16*(4), 239–251. https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2013-0030

Thomas, S. S., & Potluri, R. M. (2020). An exploratory research on the implementation of corporate social responsibility (CSR) in the real estate sector of UAE: A dyadic perspective. *Journal of Distribution Science, 18*(10), 101–110. https://doi.org/10.15722/jds.18.10.202010.101

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

Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods, 3*(1), 4–70. https://doi.org/10.1177/109442810031002

Waddock, S. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review, 109*(1), 5–42. https://doi.org/10.1111/j.0045-3609.2004.00002.x

Waluyo, W. (2017). Firm size, firm age, and firm growth on corporate social responsibility in Indonesia: The case of real estate companies. *European Research Studies Journal, 20*(4A), 360–369. https://doi.org/10.35808/ersj/840

Wright, R. T., Campbell, D. E., Thatcher, J. B., & Robert, N. (2012). Operationalizing multidimensional constructs in structural equation modeling: Recommendations for IS research. *Communications of the Association for Information Systems, 30*, 367–412. https://doi.org/10.17705/1CAIS.03023

Yang, A. J. F., Huang, Y. C., & Chen, Y. J. (2019). The importance of customer participation for high-contact services: Evidence from a real estate agency. *Total Quality Management & Business Excellence, 30*(7-8), 831-847. https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1341814

Zavala Salgado, J. L. (2023). Una vez no basta: Análisis del servicio al cliente en el sector inmobiliario [One time is not enough: Analysis of customer service in the real estate sector] [Master's thesis, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional Pirhua. https://hdl.handle.net/11042/5842

Zhang, Q., Oo, B. L., & Lim, B. T. H. (2019). Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises: A review. *Journal of Cleaner Production, 210*, 563–584. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.050

Zhao, Z. Y., Zhao, X. J., Davidson, K., & Zuo, J. (2012). A corporate social responsibility indicator system for construction enterprises. *Journal of Cleaner Production, 29*, 277–289. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.12.036



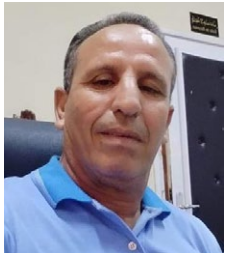
UCJC
Business and Society Review
(Formerly known as Universia Business Review)



Alí Ahmadi
Dr. Asistente Prof. Contabilidad. Instituto Superior de Administración de Empresas, Departamento de Contabilidad y Tributación, Universidad de Gafsa, Túnez.
ahmadi2402@gmail.com

The Determinants of the Integrated Reporting as a Tool for High Quality of Financial Reporting[1]

Los Determinantes de la Información Integrada como Herramienta para la Alta Calidad de la Información Financiera



Tijani Amara
Dr. Asistente Prof. Contabilidad. Director, Instituto Superior de Administración de Empresas, Departamento de Contabilidad e Impuestos, Universidad de Gafsa, Túnez.
tijani_amara@yahoo.fr

1. INTRODUCTION

There has been a growing interest in corporate disclosures over the past decade, which in many cases has resulted in multiple reports with different reporting purposes (Roychowdhury et al. 2019; Hakimah et al. 2019). The International Integrated Reporting Council (IIRC) is an organization created by the Sustainability Accounting Project, the Global Reporting Initiative and the International Federation of Accountants of the Prince of Wales, and this work was born out of the need to publish a new report, able to centralize financial, social and environmental, and link them (Sisaye, 2021). Thanks to various institutional supports, the IIRC was created in 2010 and today brings together a variety of economic players: regulators, investors, companies, issuers of standards, accountants. Following the creation of a group of companies who agreed to pioneer the concept of integrated reporting, the official framework resulting from an open consultation of stakeholders was made public at the end of 2014 (De Villiers et al. 2014).

It is now translated into several languages, including French, and can be downloaded free of charge from the IIRC's official website. Like many other conceptual frameworks, the IIRC specifies in its mandate the definition of an integrated report, its main recipients, as well as a series of guiding principles or qualitative characteristics to be respected. First of all, we will read the following clarification on page 6 of the document: The main objective of integrated reports is to explain to providers of financial capital how the organization creates

JEL CODES:
O16, M41

Received: 12.04.2023 Accepted: 20.07.2023

DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.07



EXECUTIVE SUMMARY

This study tries to offer a critical evaluation of the advances in the context of integrated reporting as a new element of accounting and social information on the social sustainability of companies. Based on a dataset of 380 observations from 95 companies listed on the Johannesburg Stock Exchange (JSE), covering the 4-year period 2017-2020, this study evaluates antecedents related to corporate governance: board of directors, the duality of functions of chairman and CEO, the proportion of women on the board of directors, the committee for appointing members of the board of directors, the remuneration committee, the number of bank meetings. The results of our research show that companies with a high level of board independence, a separation of the roles of chairman and CEO, a high number of board meetings, a Corporate Social Responsibility (CSR) index and a very high Environmental, Social, and Governance (ESG) performance high are more likely to have high-quality integrated reports.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este estudio trata de ofrecer una evaluación crítica de los avances en el contexto de la información integrada como un nuevo elemento de información contable y social sobre la sostenibilidad social de las empresas. Basado en un conjunto de datos de 380 observaciones de 95 empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Johannesburgo (JSE), que cubre el período de 4 años 2017-2020, este estudio evalúa antecedentes relacionados con el gobierno corporativo: directorio, la dualidad de funciones del presidente y CEO, proporción de mujeres en el directorio, comité de nombramiento de miembros del directorio, comité de remuneraciones, número de reuniones del banco. Los resultados de nuestra investigación muestran que las empresas con un alto nivel de independencia del directorio, una separación de los roles de presidente y director ejecutivo, un alto número de reuniones del directorio, un índice de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y un nivel ambiental, social y ambiental muy alto. Es más probable que el alto rendimiento de gobernanza (ESG) tenga informes integrados de alta calidad.

value over time (Flower, 2015). The idea that the main users of this information, which should be shareholders, is implicitly based on a narrow and manifestly obsolete theoretical framework with regard to stakeholder theory, to which one could add that the notion of value creation, financial, seems too restrictive (Freeman et al. 2020).

Regarding the principles adopted by the IIRC, some of them seem particularly innovative compared to those taken into account in other conceptual frameworks (Rowbottom & Locke, 2016). The Global Reporting Initiative (GRI) had already differentiated itself from the International Accounting Standards Board (IASB) by proposing principles of inclusiveness (or contact with the various interest groups) and contextual adaptation, thus leading any company to take into accounts the expectations of its environment in the information it publishes and the particularities of your sector (Orazalin, & Mahmood, 2019).

The audit quality remains a priority and is at the heart of our commitment to serving the public interest.

The development of integrated reporting in South Africa should be discussed in its context, corporate sustainability regulation and sustainability reporting (De Villiers et al. 2014). The regulations put in place are one of the main catalysts for the development of corporate sustainability in South Africa, especially in the post-apartheid era (Torres-Baumgarten & Rakotobe-Joel 2022). The audit quality remains a priority and is at the heart of our commitment to serving the public interest. It's the foundation of EY Global's sustainability and serves our common goal: to build a better world of work. Auditors play a vital role in the functioning of financial markets, improve transparency and investor confidence in companies, and regulators and other stakeholders rely on us to meet this requirement in all tasks (Dalgic & Caliyurt, 2019).

IR aims to enable stakeholders to more accurately assess the company's ability to create value in the present and the future (Vitolla et al. 2020). It is a way to improve the image of the company. IR has attracted the attention of both academics (Vitolla et al. 2018) and professionals. These studies show how IR has evolved since the early stages of the IR framework. However, the quality of reports is a critical aspect of IR (Pistoni et al. 2018). Among the many studies on IR, only a few examine the issue of quality in developing countries. Thus, additional empirical studies are needed on the quality of IR, in particular on its determinants in the south afrincan firms, which have been little studied, and this is can be the origin starting point of out idea.

KEYWORDS
Integrated reporting, corporate governance, board of directors, ESG, CSR.

PALABRAS CLAVE
Informe integrado, gobierno corporativo, junta directiva, ESG, RSE.

The positive impact of this regulation is illustrated by evidence that more than 88% of the top 100 companies listed on JSE in 2006 reported on aspects such as environment, community, diversity and employee relations, while the comparison group includes Fortune 100 global companies lag far behind (Dawkins & Ngunjiri, 2008). This increase in sustainability reporting has also been reinforced by the introduction of the Socially Responsible Investment Index (JSE) in May 2004. JSE uses the GRI guidelines as its benchmark and thus provides a guide to companies publishing on corporate sustainability (Maubane et al. 2014; Herbert & Graham 2021).

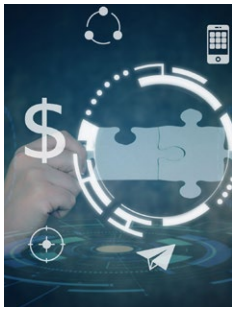
This study tries to offer a critical evaluation of the advances in the context of integrated reporting as a new instrument of company disclosure. Indeed, and dased on a dataset of a sample of 380 observations from 95 companies listed on the JSE, covering the 4-year period 2017-2020, this study evaluates antecedents related to corporate governance as board of directors, duality of functions of chairman and CEO, the proportion of women on the board of directors, the committee for appointing members of the board of directors, the remuneration committee, the number of bank meetings. The main question of our study is to test the effect of each variable on the quality of integrated reporting of the companies listed on the JSE. The study makes some contributions and implications to the integrated reporting to both the academic literature and business practices in several asspects. First, it highlights and improves the current literature on the relevance of board charctristics on the integrated reporting quality approach' in developing countries. Secondly, to our knowledge, while there has been several previous studies in the context of our research, there has been little elaboration of its implications for accountability and integrared reporting. This takes a particular resonance in view of the many social and managerial upheavals in South Africa, often leading to a substantial re-examination of the role of ESG performance, board of directors on the integrared reporting.

This study contributes to both the academic literature and business practices in several asspects, firstly, it improves the current literature on the effect of board characteristics', sustainability incentive compensation and the CSR committee on ESG performance in a multinational context. Secondly, to our knowledge, current studies on banks analysing the relationship between ESG variables primarily address ESG disclosure (not ESG performance) typically focus on

developing economies and ultimately cover an older time period.

The rest of this article proceeds as follows. Section 2 presents the theoretical framework and hypotheses. Section 3 describes the methodology used in the study. The results and discussion are presented in Section 4 while Section 5 focuses on the conclusion of our study.

2. THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES



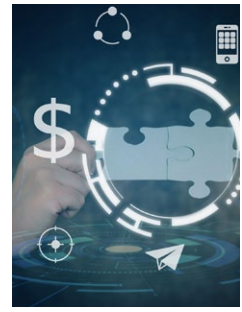
Going forward, it also provides seven guidelines to support the preparation of an integrated report, informing the content of the report and how the information is presented. These are strategic and future direction, interdependence of information, response of stakeholders, materiality and brevity, reliability and completeness, consistency and comparability IIRC (2011, 2013). In addition, the integrated report includes eight content elements that are fundamentally related to each other and not excluded from each other. This is an overview of the organization and external environment, business model, opportunities and risks, strategy and resource allocation, governance, performance, future prospects and basis of presentation of the IIRC (2011, 2013 & 2014). The essence of embracing the IR is more important than simply integrating financial and non-financial information into a single report but driving integrated thinking across the organization. Improving the quality of the integrated report will help increase the readability and use of the report by a wide range of stakeholders.

A number of studies have examined the determinants of international relations from an institutional perspective (Camilleri, 2018), Institutional factors that are generally referred to include the legal, financial, cultural, economic, educational and labor system. However, this study does not focus on the relationship between the quality of integrated reports and institutional determinants, but on the effect of organizational characteristics on the level of integrated report quality. From an agency theory perspective, firms with certain characteristics such as size and board composition are more likely to have a higher agency problem, and thus are more likely to disclose more information due to a larger problem of information asymmetry (Frías-Aceituno et al. 2014; García-Sánchez et al. 2021; Nicolò et al. 2021).

Information asymmetry exists when managers have inside information about investment opportunities, which the foreigners

providing the capital do not know (Menshawy et al. 2021; Chung et al. 2022). It therefore becomes difficult for donors to make an informed assessment of the attractiveness of investment opportunities. It is very likely that this lack of sufficient information will create the problem of market failure or market inefficiency when this happens, and lenders underestimate the value of highly profitable investments and overestimate the investments with low profitability. Therefore, high-quality integrated reporting contributes to reducing information asymmetry between managers and financiers (Raimo et al. 2022; Navarrete-Oyarce et al. 2022).

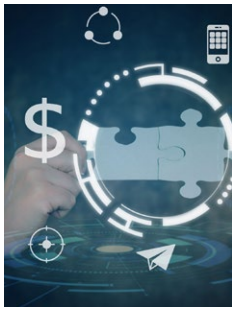
The application of contingency theory can explain why companies differ in the quality of integrated reports (Jensen & Berg, 2012; Fasan et al. 2016; Camilleri, 2018). Companies may be subject to the same level of regulatory requirements, such as mandatory compliance with integrated reporting by all companies listed on the JSE but react differently to this regulation depending on the individual characteristics of the company. Contingency theory therefore becomes relevant because it advocates what is appropriate for an organization given the circumstances in which it finds itself (Pavlopoulos et al. 2017; La Torre et al. 2019). Along the same lines, several studies suggest that contingency theory should identify specific aspects of the accounting system that relate to certain specific circumstances and establish an appropriate match. Integrated reporting is an aspect of accounting and has become one of the listing requirements for all companies listed on the JSE. Despite this, the framework does not describe the key performance indicators, measurement methods, or detect individual issues.



Those responsible for preparing and presenting reports should use judgment, given the specific circumstances of the organization, to identify important issues and how to disclose them in integrated reporting (IIRC, 2013), and on this basis this study further used the contingency theory approach to provide an additional theoretical basis for this research and predicts that the quality of Integrated reporting is influenced by the individual characteristics of the company. Such as profitability, leverage, board size, gender diversity, and company size. Integrated reporting began in practice in the early 2000s (De Villiers et al. 2022; Hsiao et al. 2022). It has taken on significant importance in recent years, especially since the formation of the IIRC and the compulsory IR accreditation of companies listed on the JSE in March 2010 (Rivera-Arrubla et al. 2017). Since then, it has

become a global language for reporting. In 2011, the IIRC launched a pilot study, involving more than 100 organizations from its business network covering more than 20 countries around the world.

The aim is to develop and share “best practices” in developing integrated reports in accordance with the IIRC framework (De Villiers et al. 2022). The framework aims to provide an overview of the basic concepts of the six capitals, namely financial, manufacturing, intellectual, human, social, relational and natural, including how an organization interacts with the external environment and capital to create short, medium and long term value. This capital thus becomes inputs in the economic model of the organization (Herbert & Graham 2021; De Villiers et al. 2022).



The principle of brevity states that an integrated report should include sufficient context to understand the organization's strategy, governance, performance and expectations without overburdening it with less relevant information. In addition, the organization should strive to strike a balance in its integrated reporting between brevity and other guidelines, particularly completeness and comparability. The collapse of many companies (e.g. Enron, Worldcom, Xerox, Tyco) drew attention to the mechanisms of corporate governance (Kılıç & Kuzey 2018). The implementation of some corporate governance mechanisms and standards will improve the quality of financial reporting, transparency of disclosure and the extent of voluntary disclosure (Hassanein & Abou-Al-Sood 2022; Songini et al. 2022).

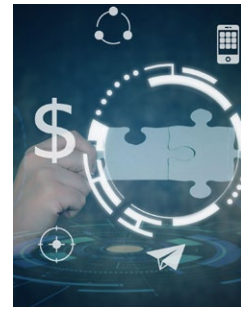
According to Ananzeh et al. (2022), very large tips are generally ineffective compared to small tips due to communication and coordination problems. These issues can hinder management's ability to monitor and control its process and reduce the quality of financial reporting (Githaiga & Kosgei, 2022). On the other hand, Turzo et al. (2022) confirmed that the size of the board of directors is one of the main determinants of the effectiveness of the board. In this sense, an effective board of directors can reduce managerial opportunism, which could lead to higher quality sustainability reports (Amran et al. 2014).

Therefore, a large board of directors should be an effective governance mechanism that enhances corporate transparency and voluntary disclosure (Al-Amosh & Khatib 2021). In particular, larger boards may have greater diversity, including financial expertise and experience that may influence voluntary disclosure decisions

of CEOs, and thus expand forward-looking disclosures (Al-Lawati, 2022; Hassanein & Abou-El-Sood, 2022). Empirical results of the relationship between board size and forward-looking information are also inconclusive. For example, Masum et al. (2021) found a non-significant correlation between board size and company voluntary disclosures.

H1. There is a positive relationship between the size of the board of directors and the quality of integrated reports

Board diversity refers to the difference among board members regarding their various characteristics, such as gender, age, ethnicity, personalities, learning styles, education, experience and skills. Board members with different characteristics can bring a wide range of knowledge and skills that promote different perspectives and ideas to boards (Songini et al. 2022). For example, gender diversity boards can bring more perspectives and opinions into board discussions which lead to better board decisions (Amorelli & García-Sánchez, 2020).



According to Naciti, (2019), female directors often stimulate more participatory communication among board members; therefore, gender diversity councils can better assess stakeholder needs. In this regard, the inclusion of different perspectives on boards of directors can improve a company's ability to manage the needs of different stakeholder groups, including creditors, lenders, investors, analysts, and listeners (Harjoto & Rossi, 2019). In addition, Frias-Aceituno et al. (2014) indicated that gender diversity on councils has a positive effect on voluntary disclosure of aggregated information.

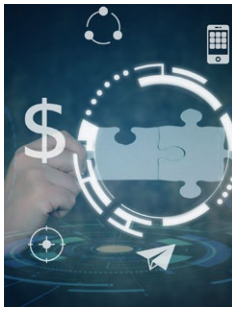
Board diversity represents the differences among board members. Diversity greatly increases the likelihood that different opinions and viewpoints will be taken into account during the decision-making process (Charumathi & Rahman 2019). It also increases leadership effectiveness and promotes relationship building and problem solving. Gender diversity is one of the most discussed topics in the literature (Salvi et al. 2020; Vitola et al. 2020).

Raimo et al. (2021) showed that women are more likely to participate in board meetings than men, thus improving the control and oversight functions of the board of directors and thus promoting more information dissemination. In addition, Pucheta-Martínez et al. (2021) demonstrates how having women on the board promotes the creation of a good work environment, as they are less focused on achieving personal goals. As a result, they want to keep stakeholders informed

and give them information about what's going on in the business. Additionally, women think differently than men and have different work ethics and viewpoints due to their roles as mothers and wives (Nicolo et al. 2021). Harjoto & Rossi (2019); Amorelli & García-Sánchez (2020) found a positive relationship between the two variables. Based on the arguments discussed above, we expect a positive association between gender diversity and the level of forward-looking disclosure, and propose the following hypothesis:

H2. There is a positive relationship between diversity on boards of directors and the quality of integrated reporting

Since independent directors are less closely aligned with company management, they may have a greater tendency to encourage companies to voluntarily disclose higher levels of information (Aladwey et al. 2021). Therefore, if independent directors control the board, they may have the ability to compel management to disclose more forward-looking information (Al-Shaer et al. 2022). Previous literature on the effectiveness of independent managers provides inconclusive results (Nel et al. 2022). For example: Hassanein & Abou-Al-Sood (2022), Songini et al. (2022) found that the percentage of independent directors has little effect on forward-looking information.



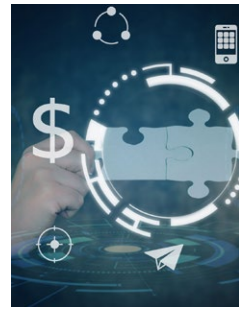
Also, Ananzeh et al. (2022); Hassanein, & Abou-El-Sood. (2022) have report that the independence of the board of directors is closely linked to the disclosure of expected profits. Similarly, Al-Lawati (2022) determined that the proportion of independent directors is positively correlated with forward-looking information. The actual performance of the board is linked to its structure and composition (Nasetti, 2019; Neal et al. 2022). Moreover, non-executive managers are not associated with CEOs because their career does not depend on them and they have no interest in cooperating with executive members (Pucheta-Martínez et al. 2021).

From this point of view, non-executive directors have a greater orientation towards stakeholders due to their nature and the absence of financial stakes in the company. Stakeholder orientation enables non-executive directors to transcend shareholder interests and balance stakeholder expectations with those of the company (Amorelli & García-Sánchez, 2020). Thus, the presence of non-executive directors ensures greater interest for stakeholders and promotes the dissemination of more information. From this perspective, we expect that greater stakeholder monitoring, oversight and guidance provided

by non-executive managers will further support better quality integrated reporting (Camilleri, 2018; La Torre et al. 2019; Navarrete-Oyarce et al. 2022). Therefore, we present the following hypothesis:

H3. There is a positive relationship between the independence of the Board of Directors and the quality of integrated reporting.

According to previous accounting literature in the field of earnings management, more independent advice should significantly reduce earnings management and thus improve the quality of information (Munoz Mendoza et al. 2022). In the context of IIRC companies, we can assume that more independent boards will have a positive effect on the quality of corporate disclosure by improving substance disclosure and thus international relations. We argue that independent directors often have a greater interest in ensuring good corporate behavior and achieving its goals (García-Sanchez et al. 2021). Thus, they should demonstrate greater objectivity and independence in their activity (Effah et al. 2022).



According to Xie et al. (2003), increased board activity improves oversight and control and reduces the potential for revenue manipulation. Aljaaidi et al. (2021) reported that the frequency of board meetings is positively associated with better disclosure of executive compensation practices. Munoz Mendoza et al. (2021) show how board activity reduces information asymmetry in quarterly earnings announcements. Additionally, Pucheta-Martinez et al. (2021); Aladwey et al. (2021) show that the level of board activity is positively related to the amount of voluntary information disclosed. From this perspective, we expect that increased monitoring and oversight of the most active boards will support better dissemination of intellectual capital information in an integrated report. Thus, we predict the significance or IR value with a positive sign and state the following hypothesis:

H4. There is a positive relationship between Board activity and the quality of integrated reporting.

In its concept, the quality of the integrated reports refers to the extent to which the integrated reports are compatible with the provision of the relevant framework. Therefore, a high degree of compliance can translate into high quality integrated reporting and a low degree of compliance can translate into low quality integrated reporting (Songini et al. 2022). Iredele (2019) noted that the structure of the integrated report is not important, but the critical aspect is the content and quality of the information provided. Materiality and brevity are among

the six guiding principles that guide the content and presentation of the report, as well as the process by which it is developed. Materiality plays a vital role in deciding what to include in an integrated report and how concise the report is. According to the framework of IIRC, (2013, p. 18), an integrated report should disclose information on matters that significantly affect an organization's ability to create value in the short, medium and long term.

Additionally, CEO duality creates a strong individual power base that can reduce board independence. Therefore, the duality of the CEO leads to a circumstance that can harm information disclosure. Empirical evidence shows that duality of CEOs has a negative impact on tracking and on the level of information companies disclose (Boivie et al. 2021). The level of alignment of the integrated report with the IIRC framework requires a high level of monitoring and follow-up. This circumstance is likely to be more common in the absence of duality. Therefore, we present the following hypothesis:

H5. There is a negative relationship between duality of functions and the quality of integrated reports

Many articles contribute to this view, combining financial and non-financial information in a single report will increase the quality of reports and provide recipients with more unique information about the company (Raimo et al. 2021). The IR should provide investors with information not only about value added, but also about how value is created (IIRC, 2016).

We follow Reimsbach & De Meyst (2022), who have applies a model-based cognitive psychological approach to assess investors' information processing. The model includes the concept of cognitive costs that arise when processing information. Reimsbach & De Meyst (2022) suggests a link between cognitive cost theory and the proximity agreement principle.

This principle states that information relevant to a particular task should be presented in an appropriate presentation location. The more information needed to solve the task, the higher the screen proximity to solve the task. Thus, the proximity of a high supply is seen at low cognitive cost (Landau et al. 2020).

In this context, investors should generally view international relationships as positive, as their acquisition costs for obtaining the required information are lower, as more information about the company in question is reported in a single report (Wahl et al. 2020). As a result, investors can get more a distinctive image of the company

and an overall score of the ESG report if financial information and ESG information are communicated simultaneously. This study is based on Landau et al. (2020) Signal theory is used to discuss the impact of improved insurance on potential market value.

Thus, the following hypothesis can be explained using signal theory as defined by Chung et al. (2022) who have find a that there is an information asymmetry between sender (company) and receiver (stakeholders, e.g. investors) regarding ESG performance and impact. Although the concept of IR attracts notable interest, empirical research on this concept is scarce (Landau et al. 2020). Stakeholders, especially investors, have demanded detailed disclosure on ESG-related issue.

Thus, UK companies have enough incentive to engage in ESG and IR to voluntarily respond to stakeholder demands. Businesses are more likely to benefit from "integrated thinking" as a potential outcome of international relation therefore companies can better understand the relationship between value drivers and their strategic goals (Simnett & Huggins, 2015).

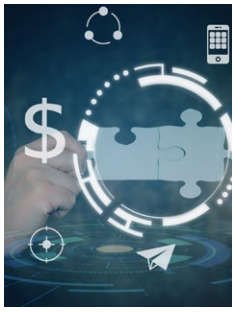
Therefore, linking ESG to financial information through an integrated report allows stakeholders to better understand the business and its future. Integrated reporting by companies that do not reveal much about ESG is unlikely to improve understanding of the links between ESG and financial performance (Parfitt, 2022). Moreover, there is a potential link between ESG and the quality of integrated reporting (Chouaibi et al. 2021), which could help make it more explicit. However, this article assumes that the introduction of IR in 2013 significantly affects the ESG, which will in some way affect the quality of the integrated reports. Therefore, we present the following hypothesis:

> *H6. There is a negative relationship between the level of ESG performance and the quality of integrated reports.*

If IR is to become the “primary reporting vehicle” (IIRC, 2011, p. 3), companies should include only the “most important information”, and then they can address detailed stakeholder needs in reports. (also KPMG, 2010; PwC, 2010). The IIRC (2011, p. 20) recognizes the contextual differences and outlines four equally valid paths to the adoption of IR, first, combining the CSR report and the annual report – which does not necessarily constitute IR in self (in favor of a report Eccles & Krzus, 2010); second, to publish a stand-alone IR report for companies with no CSR experience; third, modify the CSR report

and refer to it in the annual report (for the 43 companies with CSR experience); or fourth, adopting IR only in the internal management control system (Lueg & Radlach, 2016). Although several firm characteristics variables influenced self-reporting in the Thai context as that of CSR reporting (Suttipun & Bomlai 2019; Suttipun, 2020). However, Suttipun (2020) found that there was a positive relationship between CSR attribution and voluntary reporting.

In Thailand, to support the largest number of companies listed on the Stock Exchange of Thailand who adhere to the concept of sustainable development, the Stock Exchange of Thailand has been awarding since 2006 the CSR award to its listed companies which rewards their social and environmental responsibility, including making CSR disclosures to stakeholders and fulfilling their economic responsibility to shareholders, investors and creditors.



The objective of the CSR award is to encourage companies to balance their economic, societal and environmental responsibility and to develop corporate sustainability. Suttipun (2020) found a positive relationship between CSR awards and financial and non-financial reporting, as the CSR award is an indicator of how well companies meet societal expectations through social and environmental responsibility as well as responsibility. Therefore, the study hypothesized that:

H7: There is a positive relationship between CSR strategies and the quality of integrated reporting

3. METHODOLOGY

Our aspiration, within this empirical part, will be to present the methodological approach of our study and to discuss the results. The research hypotheses, previously exposed, will be tested through multiple regressions. To achieve this, we will first lay out the selection of the sample, the duration of the study and the source of data collection. Later, we will focus on the evaluation measures of the variables and the presentation of the econometric models. The last step will be intended for the presentation of the results and their interpretations.

3.1. Sample

Our initial sample was based on the availability of bank risk data and governance data in the Thomson Reuters Asset4 and Thomson

Reuters Eikon database. We started with the entire available sample of 500 observations per year - companies listed on JSE included in **Table 1**. We then removed 100 observations with missing data related to the year 2014 data, and 12 observations concerning the dependent variable or those independent variables used in our explanatory models. Our final sample is based on a panel dataset consisting of 380 firm-year observations from 95 listed firms, covering a 4-year period (2015-2018). **Table 1** shows the distribution of the sample by sector and by year. We used the Asset4 and Thomson Reuters Eikon dataset to collect corporate governance indicator data. The final sample of our study consists of 380 observations from the eight sectors. The Thomson Reuters ASSET4 database is used in our research because it is readily available to many investors and academics. The distribution of the sample according to sectors of activity is made up of 27.37% and 22.11% successively of companies in the financial and basic materials sectors, and 17.79% of the service and manufacturing sectors industry while the rest of the observations relate to the technology, consumer goods, telecommunications and health sectors.

Table 1. **Study's technical sheet**

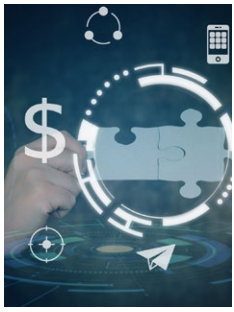
SECTOR	NUMBER OF FIRMS	PERCENTAGE
Technology	4	4,21%
Consumer goods	7	7,37%
Basic materials	21	22,11%
Financial	26	27,37%
Telecommunication	3	3,16%
Services	15	15,79%
Health	4	4,21%
Industrial manufacturing	15	15,79%
Total	95	100,00%

The IIRC (2011, p. 6) states that IR "brings together critical information about an organization's strategy, governance, performance and prospects in a way that reflects the business, social and environmental context in that it operates in. IR highlights the connections between non-financial value drivers/drivers and organizational goals and resolves potential dilemmas, if IR becomes the "essential reporting

tool", companies need only include the "most important information" and can then respond to detailed stakeholder needs (IIRC, 2011, p.3).

3.2. Survey description

The EY Excellence in Integrated Reporting Awards survey of south African firms was started from 2013. This survey ranked the top 100 entities based on their market capitalization as of December 31 of each year. Due to ranking based on market capitalization, the entities included in the period may vary. The top 100 entities are said to be the largest listed entities in South Africa and represent around 94% of the total market capital, but there is still quite a significant difference in the size of these 100 entities. Entities from all sectors were included in the EY survey, but pure holding companies were excluded. Each of the entities' integrated reports received a separate rating, according to a predetermined rating plan.



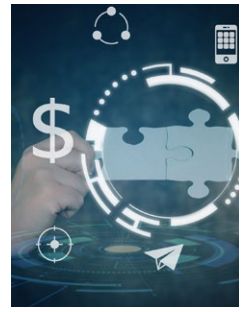
The rating plan included specific aspects that should be present in an integrated report (EY 2017, 2018, 2019, 2020)., and a rating was assigned to each of the five guiding principles of the International Integrated Reporting Council, to namely strategic direction, information connectivity, future direction, responsiveness and stakeholder inclusion, as well as conciseness, reliability and materiality of information.

In explaining the scoring process, the authors emphasized that the quality of the information presented was important stating, "Clearly presented information that highlights relevant facts was given more credit than the same information that needed to be extracted from 'less relevant information' (EY 2017, 2018, 2019, 2020).

A final ranking was assigned to the entities based on the average scores of the referees. Large variations in markings were reviewed to ensure nothing was overlooked. The adjudication process resulted in the classification of each entity's integrated report into one of four groups: "Excellent", "Good", "Average" and "Progress to be made". Although the arbitrators recognized that the degree of subjectivity involved in the rating could lead to a different classification, the conclusion drawn indicated that there was a clear distinction between entities with excellent integrated reporting and those where integrated reporting should be improved (EY 2013).

3.3. The variables measurement and empirical Model

In our study we limit ourselves to the characteristics of the board of directors which can be summarized in size of the board of directors, independence of the board, duality of functions, gender diversity, number of board meetings, nomination committee to the board of directors , creation of the remuneration committee as well as a variable linked to the CSR strategy, which will be presented as follow. The dependent variable is the quality of integrated reporting attributed in the context of EY surveys. A final ranking was assigned to the entities based on the average scores of the referees. Large variations in markings were reviewed to ensure nothing was overlooked. The adjudication process resulted in the classification of each entity's integrated report into one of two groups: “Excellent (1)” and “Progress to be achieved (0)”. In this section, we derive a model to represent the influence of the following variables on the integrated reporting quality. The objective of this study is to examine the impact of the size of the board of directors, independence of the board, duality of functions, gender diversity, number of board meetings, ESG performance as well as a related variable to the social responsibility strategy of firms listed on the JSE on the quality of the integrated reports published by these firms.



Our model aims to explain the variation of the dependent variable which is the quality of the report integrated in this model according to the size of the board of directors, independence of the board, duality of functions, gender diversity, number of meetings of the board, the ESG performance as well as a variable linked to the social responsibility strategy of firms listed on the JSE. The approach adopted in the empirical analysis is summarized by the following model:

$$IR_{it} = Q_0 + Q_1 BoardSize_{it} + Q_2 GenderDiv_{it} + Q_3 BIndep_{it} + Q_4 Btenure_{it} + Q_5 Duality_{it} + Q_6 ESGPerf_{it} + Q_7 CSRstrategy_{it} + S_{it} \quad \textbf{(eq. 1)}$$

With :

Table 2. **Variables measurement and source**

Designation	Measurement and source
Dependent variable	
IR Quality of integrated report	Dichotomous variable equals 1 for the good quality report and 0 otherwise, source: EY (Bloomberg)
Independent variables	
BoardSize	Is measured by the number of total directors who sit on the board. Thomson Reuters ASSET4 database.
GenderDiv	The proportion of female directors on the board is expressed in percentages and standardized between 0 and 100%. Thomson Reuters ASSET4 database.
BIndep	Is measured by the ratio of the number of qualified independent directors to the total number of directors sitting on the board. Thomson Reuters ASSET4 database.
BTenure	Measured by the number of board meetings per year. Thomson Reuters ASSET4 database.
Duality	Is a dummy variable that takes the value 1 if there is an accumulation of the functions of the chairman of the board of directors and the general manager and 0 otherwise. Thomson Reuters ASSET4 database.
ESGPerf	This is a ranking of percentile scores that takes into account ESG scandals that relate to and violate any of the following controversial topics and that arise during a company's fiscal year. Thomson Reuters ASSET4 database.
CSRstrategy	The CSR index of each company is obtained from the Asset4 database and is expressed in percentages and standardized between 0 and 100%. Source: Thomson Reuters ASSET4 database.

4. RESULTS AND INTERPRETATIONS

4.1. Descriptive Statistics

Table 3 summarizes the evolution of each variant of the banking risk models. The averages and values of the variable "IR quality" are 0.625, meaning that 62.5% of the integrated reports in our study sample are of good quality. This value reflects the importance that companies in our sample place on publishing integrated quality reports.

The average variable size of boards of 11.33927 means that the company boards in our study sample have an average of 11 members. The mean GenderDiv variable of 19.32133 means that 19% of corporate board members in our study sample are women, there is a clear predominance of male members.

Regarding the board composition of the firms of our study, the average percentage of independent members out of the total board members is 55.5%, that is mean that 55,5% of the board of directors

sitting on the board are independent members, which is quite high.
The mean BTenure variable of 7.55 means that the corporate boards of directors in our study sample meet 7 times per year.
The average duality variable of 47.5 means that 47.5% of firms in our study sample have duality of jobs.
Average ESGPerf variable of 55.24 This average indicates that companies in our sample of studies check for approximately 55% of the ESG performance criteria with a maximum of 87.24%. For the CSRStrategy variable, the mean is 49.87285; This average indicates that companies in our study sample check for approximately 50% of CSR criteria with a maximum of 98.5%. In the rest of the analysis of the results, we will explain the participation of each explanatory variable in the evolution of IR quality.

Table 3. **Descriptive statistics**

VARIABLE	OBS	MEAN	STD. DEV.	MINIMUM	MAXIMUM
IR	380	.6253608	.3714558	0	1
BoardSize	380	11.33927	3.512433	4	21
GenderDiv	380	19.32133	10.11945	0	46.66667
BIndep	380	55.55183	14.23589	0	84.61539
BTenure	380	7.555725	2.944981	1.9375	20.77778
Duality	380	.6666667	.4666667	0	1
ESGPerf	380	56.00266	15.80052	6.755545	87.87878
CSRstrategy	380	54.45416	28.23269	1.112137	98.66667

4.2. Correlation analysis: bivariate analysis

Correlation analysis aims to identify relationships between variables. **Table 4** summarizes the correlation coefficients between the variables of the integrated report quality assessment model discussed in this chapter, by applying the Pearson test. For this model, correlation coefficients for variable board size and duality take negative signals have been used, meaning that for companies with large boards that check the backlog of chairman and general manager positions may suffer from opaque or poor quality integrated report publishing.
With regard to all other variables, the positive connotations of the correlation coefficients between these variables and the quality of the integrated report show that these variables improve the quality of the integrated reports published by the companies in our study sample.

This reflects that good corporate governance in general, and the characteristics of the board of directors, give companies a better opportunity to improve the quality of the integrated report to be published. A higher proportion of gender diversity is more likely to be presented by women with different skills and attitudes, including distinguished administrators, and positively influences the functioning of other governance mechanisms in relation to the gender.

Table 4. **Correlation matrix of variables relating to the empirical model**

	IR	BOARDSIZE	GENDERDIV	BINDEP	BTENURE	DUALITY	ESGPERF	CSRSTRATEGY
IR	1.0000							
BoardSize	0.5954	1.0000						
GenderDiv	-0.6243	-0.4434	1.0000					
BIndep	0.6268	-0.4968	0.3355	1.0000				
BoardMeet	0.5429	-0.4380	0.5341	0.6403	1.0000			
Duality	-0.4183	0.5422	0.6470	0.6818	0.5001	1.0000		
ESGPerf	0.5107	-0.3460	0.5967	0.6678	0.5878	0.5566	1.0000	
CSRstrategy	0.4717	-0.5040	0.5086	0.5724	0.4662	0.5447	0.6761	1.0000

4.3. Multivariate analysis: findings and interpretations

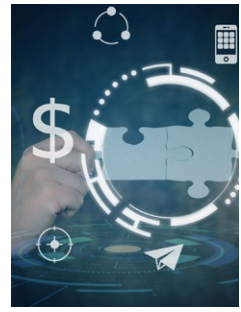
Remember that the objective of estimating the empirical model is to verify and validate the research hypotheses presented regarding the effects of governance mechanisms on the quality of the integrated report. Interpretation of the results presented in **Table 5** allows us to perform some analyzes related to the general characteristics of the experimental models as well as to validate the research hypotheses performed by the multivariate analysis. In fact, the value taken by the explanatory power R^2 adjusted = 0.8253 reflects the quality of the model. This assumption indicates that the integration of the different explanatory variables makes it possible to explain 82.53% of the variance in the quality of the integrated report of the observations of our study sample.

At the end of confirming the quality of the evaluation model, we will fill in the theoretical framework for the argument of the results of the multivariate analysis that justifies the relationship between the quality of the integrated report and the mechanisms of corporate governance. This hypothesis is also confirmed by the result of Fisher statistics confirming the ability of the independent variables of our econometric

model to explain the variance in the quality of the integrated report that takes a value (F = 288.25) for the significance level P-value = 0.0000.

According to the resultat of ulterieur research like those of Al-Lawati, 2022; Hassanein & Abou-El-Sood, 2022, the regression coefficient of variable size, which quantifies the variable size of the board, is positive for the evaluation model with a value of (t-student = 0.63; P = 0.8877) is not significant. This indicates that the size of the board of directors is not important in determining the quality of the integrated report that the company publishes.

The regression coefficients for the GenderDiv variable, which determine gender diversity within the board, are negative and significant at the 1% level (t-student = -5.89; P = 0.000). An opposite sign of what is expected, indicating that the presence of a large proportion of women on the board of directors degrades the quality of the integrated report, and this value is justified by the low representation of women on corporate boards. These results are contrast to those of wives (Nicolo et al. 2021); Harjoto & Rossi (2019); Amorelli & García-Sánchez (2020)



In the regard to the result of several recent research of Camilleri, 2018; La Torre et al. 2019; Navarrete-Oyarce et al. 2022 (Nel et al. 2022), Ananzeh et al. (2022) the results of our study give the elements of accepting the hypothesis of the independence of the members of the Board of Directors. In fact, the predicted and significant coefficient sign for this variable leads to the conclusion that the percentage of independent directors significantly reduces the quality of reporting that the firms in our sample include (t-student = 12.02; P= 0.000). The results found highlight the significance of the effect of the Bindep variable on the quality of integrated reports. The hypothesis was confirmed at the 1% significance level.

Interpretation of the results in the table below with respect to the Bancienté variable indicates that the hypothesis associated with this variable was confirmed at the 1% significance level of the Report Quality Assessment Model built-in. In fact, the fact that there are values (t-student= 4.19; P = 0.000), enables us to discover the effect of this hypothesis in improving the quality of integrated reports published by companies. According to the findings of Pucheta-Martinez et al. (2021); Aladwey et al. (2021), the hypothesis was confirmed at the 1% significance level.

With regard to the result of estimating the evaluation models, the

results give the elements of accepting the hypothesis of double functions already, and the sign of the expected coefficient for this variable leads to the conclusion that the duality of the functions of the president and general manager negatively and significantly affects the level of 1% and reduces the quality of the integrated report of the study population (t-student = -5.99; P = 0.000). In fact, many studies show that a significant impact can be made by separating the roles of president and general manager, these findings are consistent with those of Boivie et al. 2021; Songini et al. 2022. Thus, the hypothesis was confirmed at the 1% significance level.

The regression coefficient of the ESGPerf variable, which determines the rank of percentiles considering the company's ESG performance indicators, is positive but not significant for the three models (t-student = 7.55; P = 0.000). This resultats are consistant to those of (Simnett & Huggins, 2015; Chouaibi et al. 2021, and thus uhis hypothesis indicates that the high level of performance contributes to improving the quality of the integrated reports that are processed within the framework of our study. The hypothesis was confirmed at the 1% significance level.

Regarding the result of our estimation, we can confirm that the regression coefficient related to the CSRstrategy variable, which determines the CSR index, is positive and significant at the 1% level (t-student = 6.82; P = 0.000). This finding is consistant with those of Suttipun (2020, and confirm the hypothesis at the significance level of 1%.

Table 5. **Results of the regression relating to the empirical model**

VARIABLES	COEFFICIENT	T-STUDENT	P-VALUE
Cons	-1.315576	-8.75***	0.000
BoardSize	.0155443	0.63	0.887
GenderDiv	-.0195454	-5.89	0.000
BIndep	. 0425369	12.02***	0.000
BTenure	.0822924	4.19***	0.000
Duality	-.1995438	-5.99***	0.000
ESGPerf	.008887	7.55***	0.000
CSRstrategy	.0051519	6.82***	0.000

F(7, 372)	288.25
Prob > F	0.0000
R^2	0.8282
R^2 adjusted	0.8253

*** : Significatif au seuil de 1 % ; ** : Significatif au seuil de 5 % ; * : Significatif au seuil de 10 %

5. CONCLUSION AND DISCUSSION

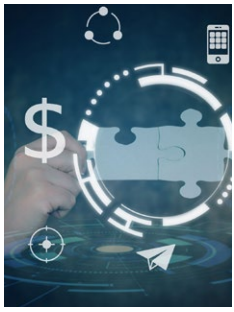
This study assesses the antecedents related to corporate governance: board size; The independence of the Board of Directors, the combination of the functions of the Chairman and CEO, the percentage of women on the Board of Directors, the Board of Directors appointment committee, the Compensation Committee, a number of bank board meetings and the social responsibility index of each company on the quality of the integrated reporting of the company.

We conducted a cohort study on the quality of integrated reports of 380 observations for 97 companies listed on the JSE over a 4-year period from 2017 to 2020, during which time the companies face realistic versus sophistication and reality confrontations. The quality of integrated reports that encouraged these companies to invest in corporate governance.

We find that companies with a high level of board independence, segregation of chairman and CEO roles, a large number of company board meetings, a very high CSR index, and an ESGPerf index are more likely to have high-quality built-in reporting.

Our results indicate that understanding the different roles and composition of the board of directors requires a multi-theoretical approach, and that agency theory, resource dependence theory, and group effectiveness theory help explain the different aspects of IR quality (Hassanein and Hussainey 2015; Kılıç & Kuzey, 2018)

The traditional reporting model focuses on a relatively narrow account of the historical financial performance of the value creation process. With this in mind, the IIRC has developed an International Integrated Reporting Framework, the main purpose of which is to guide organizations in reporting the wide range of information that investors and other parties stakeholders need to assess the long-term results of the organization. Leads in a clear, concise, connected and comparable format. This is why the attention paid to ESG and good governance aspects has increased considerably. IR is an innovative tool that



allows financial and non-financial information to be integrated into a single report.

The study makes some contributions and implications to the integrated reporting literature. First, it highlights the relevance of board charctristics on the integrated reporting quality approach' in developing countries. While there has been several previous studies in the context of our research, there has been little elaboration of its implications for accountability and integrared reporting. This takes a particular resonance in view of the many social and managerial upheavals in South Africa, often leading to a substantial re-examination of the role of ESG performance, board of directors and integrared reporting.

Second, CSR strategy was seen typically in the developing countries as peripheral as a symbolic impression management exercise, which primarily placed to reflect the placating stakeholders and/or protecting a shareholder-focused agenda. And the shift in CSR strategy was mainly driven by the moral legitimacy of the firm, reflect by the integrated reporting, which itself arose from an organisational imperative to align more deeply to the new corporate social expectations. We, therefore, suggest that managers need to be attuned to the possibility of a blend of normative and instrumental motivations requested by the attention of all stakeholders, particularly in the context of the development of CSR functions and mandatory disclosure.

This was one of the main limitations experienced during the undertaking of this study. Indeed the study has some limitations; the present study focuses only on listed companies neglecting the behavior of unlisted companies. Further research in integrated reporting might incorporate more on variables such as industry, firm growth, government ownership and governance. Furthermore, a cross-country comparison can be made comparing South African companies with firms from other developing countries in terms of the integrated reporting.

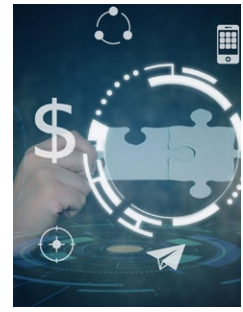
Hence, the focus was only on a small sample population of 95 firms. This was a drop in the high number compared to the 427 firms that are listed on the JSE.

Like all research, this one has certain limitations. Admittedly, the method of empirical analysis makes it possible to analyze a large volume of data, and to compare the results obtained, but it suffers from a lack of comparison between countries and groups of countries through the sampling method. A second limitation is the difficulty of collecting information on bank governance. However, we retain the complementarities of this study between governance mechanisms

and regulations constraining risk-taking by companies. However, some points must be deepened to extend this work.

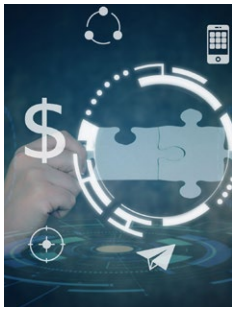
To better explain the evolution of integrated reporting, it would be interesting to conduct another research while trying to use a model that integrates other independent variables and to distribute the sample by oceans or by country. Thus, our study is only the beginning of a line of research. We hope, through this research, to have at least introduced the subject and to give enthusiasm to other research to embark on this field.

Managers should increase transparency by expanding the content and quality of information in reports to avoid conflicts with stakeholders. Thus, managers should increase the quality of their reports to enable greater stakeholder engagement and show an interest in stakeholders other than shareholders. In other words, the quality of the disclosure must seek to demonstrate that high profitability does not come at the expense of non-financial objectives. Therefore, managers must consider the quality of IR as a means of increasing the image and reputation of the company in the eyes of stakeholders. Moreover, from the point of view of agency theory, disclosure represents a useful way to reduce information asymmetry, align the interests of managers and shareholders and, therefore, reduce agency costs. In this regard, listed companies should therefore increase the quality of integrated reporting to provide a holistic picture of the ability to create value over time, capable of mitigating information asymmetry issues and reducing agency costs.



We find that companies with a high level of board independence, a separation of the duties of chairman and CEO, a high number of board meetings of the company, a very high CSR index and that of ESGPerf are more likely to have high quality integrated reports. Future research could analyze the impact of other non-financial variables or focus on other types of determinants such as financial determinants (the market/book value ratio, financial leverage, etc.). Additionally, future studies could expand the sample by focusing on different areas to improve the generalizability of the results. Finally, future researchers might consider conducting studies over a longer period of time. Such as the Unobserved heterogeneity is a term that describes the existence of unmeasured (unobserved) differences between study participants or samples that are associated with the observed variables of interest. The existence of unobserved variables means that statistical findings based on the observed data may be incorrect.

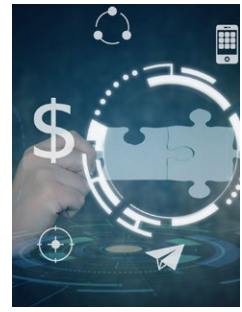
Indeed the unobserved heterogeneity is one instance in where correlation between observables and unobservables may be expected. This has been a pervasive problem in cross-sectional analysis. A major motivation for using panel data has been the ability to control from the possibly correlated, time-invariant heterogeneity without observing it. In the present study we have emphasized that the quality of the information presented was important stating, "Clearly presented information that highlights relevant facts was given more credit than the same information that needed to be extracted from 'less relevant information' (EY 2017, 2018, 2019, 2020). And to resolve the important limitation of the unobservable individual heterogeneity that is not controlled for, we can use for future research the First Difference Estimator and to control for time-constant unobserved heterogeneity and here we can apply the OLS applied to the First Difference regression.



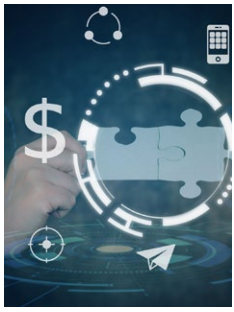
REFERENCES

Al Amosh, H., & Khatib, S. F. (2021). Corporate governance and voluntary disclosure of sustainability performance: The case of Jordan. *SN Business & Economics, 1*(12), 165.
Aladwey, L., Elgharbawy, A., & Ganna, M. A. (2021). Attributes of corporate boards and assurance of corporate social responsibility reporting: evidence from the UK. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society.*
Aljaaidi, K., Sharma, R., & Bagais, O. (2021). The effect of board characteristics on the audit committee meeting frequency. *Accounting, 7*(4), 899-906.
Al-Lawati, H. (2022). Politically Connected Firms and Forward-Looking Disclosure in the Era of Oman Vision 2040. *Journal of Risk and Financial Management, 15*(6), 233.
Al-Shaer, H., Albitar, K., & Hussainey, K. (2022). Creating sustainability reports that matter: an investigation of factors behind the narratives. *Journal of Applied Accounting Research, 23*(3), 738-763.
Amorelli, M. F., & García- Sánchez, I. M. (2020). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(1), 204-221.
Amran, A., Lee, S. P., & Devi, S. S. (2014). The influence of governance structure and strategic corporate social responsibility toward sustainability reporting quality. *Business Strategy and the environment, 23*(4), 217-235.
Ananzeh, H., Alshurafat, H., Bugshan, A., & Hussainey, K. (2022). The impact of corporate governance on forward-looking CSR disclosure. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
Boivie, S., Withers, M. C., Graffin, S. D., & Corley, K. G. (2021). Corporate directors' implicit theories of the roles and duties of boards. *Strategic Management Journal, 42*(9), 1662-1695.
Camilleri, M. A. (2018). Theoretical insights on integrated reporting: The inclusion of non-financial capitals in corporate disclosures. *Corporate Communications: An International Journal.*

Charumathi, B., & Rahman, H. (2019). Do women on boards influence climate change disclosures to CDP?–evidence from large Indian companies. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal, 13*(2), 5-31.
Chouaibi, S., Chouaibi, Y., & Zouari, G. (2021). Board characteristics and integrated reporting quality: evidence from ESG European companies. *EuroMed Journal of Business.*
Chung, C. Y., Kim, H., & Wang, K. (2022). Do domestic or foreign institutional investors matter? The case of firm information asymmetry in Korea. *Pacific-Basin Finance Journal,* 72, 101727.
Dalgic, N., & Caliyurt, K. (2019). Transparency of content analysis report of audit companies in Turkey. In Ethics and Sustainability in Accounting and Finance, Volume I (pp. 187-198). Springer, Singapore.
Dawkins, C., & Ngunjiri, F. W. (2008). Corporate social responsibility reporting in South Africa: A descriptive and comparative analysis. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(3), 286-307.
De Villiers, C., Hsiao, P. C. K., Zambon, S., & Magnaghi, E. (2022). Sustainability, Non-Financial, Integrated, and Value Reporting (Extended External Reporting): A conceptual framework and an agenda for future research. *Meditari Accountancy Research*, (ahead-of-print).
De Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal.*
Effah, N. A. A., Kyei, B. T., Kyeremeh, G., & Ekor, N. W. K. (2022). Boardroom characteristics and forward-looking information disclosure: evidence from Ghana. Corporate Governance: *The International Journal of Business in Society,* (ahead-of-print).
Fasan, M., Marcon, C., & Mio, C. (2016). Institutional determinants of IR disclosure quality. *In Integrated Reporting* (pp. 181-203). Palgrave Macmillan, London.
Flower, J. (2015). The international integrated reporting council: a story of failure. Critical Perspectives on Accounting, 27, 1-17.
Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society, 59*(2), 213-231.
Frias- Aceituno, J. V., Rodríguez- Ariza, L., & Garcia- Sánchez, I. M. (2014). Explanatory factors of integrated sustainability and financial reporting. *Business strategy and the environment, 23*(1), 56-72.
García-Sánchez, I. M., Raimo, N., & Vitolla, F. (2021). Are environmentally innovative companies inclined towards integrated environmental disclosure policies?. *Administrative Sciences, 11*(1), 29.
Githaiga, P. N., & Kosgei, J. K. (2022). Board characteristics and sustainability reporting. A case of listed firms in East Africa. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society,* (ahead-of-print).
Gutmayer, T., Cerbone, D., & Maroun, W. (2022). An Evaluation of Business Model Disclosures in Integrated Reports. *Australian Accounting Review, 32*(2), 220-237.
Hakimah, Y., Pratama, I., Fitri, H., Ganatri, M., & Sulbahrie, R. A. (2019). Impact of Intrinsic Corporate Governance on Financial Performance of Indonesian SMEs. *International Journal of Innovation, Creativity and Change Vol, 7*(1), 32-51.
Harjoto, M. A., & Rossi, F. (2019). Religiosity, female directors, and corporate social responsibility for Italian listed companies. *Journal of Business Research, 95*, 338-346.
Hassanein, A. and Hussainey, K. (2015), "Is forward-looking financial disclosure really informative? Evidence from UK narrative statements", *International Review of Financial Analysis, Vol. 41*, pp. 5, pp. 52-61.
Hassanein, A., & Abou-El-Sood, H. (2022). Forward-looking disclosure: Nature, determinants and consequences. *In Corporate Narrative Reporting* (pp. 37-54).
Herbert, S., & Graham, M. (2021). Application of principles from the International< IR> Framework for including sustainability disclosures within South African integrated reports. *South African Journal of Accounting Research, 35*(1), 42-68.
Hsiao, P. C. K., de Villiers, C., & Scott, T. (2022). Is voluntary International Integrated Reporting Framework adoption a step on the sustainability road and does adoption matter to capital markets?. *Meditari Accountancy Research, 30*(3), 786-818.
International Integrated Reporting Council (2013) Pilot Programme 2012 Yearbook, http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2012/10/ THE-PILOT-PROGRAMME-2012-YEARBOOK.pdf (on-line access October, 2016)



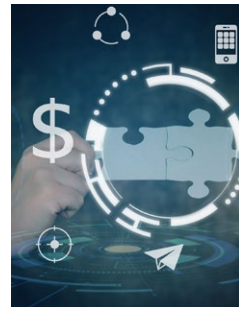
International Integrated Reporting Council (2014) The <IR> Yearbook 2014, http://integratedreporting.org/yearbook2014/timeline-assets/timeline.html# vars!date=2011- 09-22_10:06:30! (on-line access February, 2016)
International Integrated Reporting Council (2011) Towards integrated reporting. Communicating value in the 21st century, http://integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper- 2011_single.pdf (on-line access October, 2016)
Iredele, O. O. (2019). Examining the association between quality of integrated reports and corporate characteristics. *Heliyon, 5*(7), e01932.
Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach. *Business Strategy and the Environment, 21*(5), 299-316.
Kılıç, M., & Kuzey, C. (2018). Determinants of forward-looking disclosures in integrated reporting. *Managerial Auditing Journal.*
KPMG. 2010. Integrated Reporting: Closing the Loop on Strategy. [Online] Available at: http://www.kpmg.com/za/en/issuesandinsights/articlespublications/risk-compliance/ pages/closing-the-loop-of-strategy.aspx.
La Torre, M., Bernardi, C., Guthrie, J., & Dumay, J. (2019). Integrated reporting and integrating thinking: Practical challenges. *In Challenges in managing sustainable business* (pp. 25-54). Palgrave Macmillan, Cham.
Landau, A., Rochell, J., Klein, C., & Zwergel, B. (2020). Integrated reporting of environmental, social, and governance and financial data: Does the market value integrated reports?. *Business Strategy and the Environment, 29*(4), 1750-1763.
Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal, 34*(2), 158-171.
Masum, M. H., Latiff, A. R. A., & Osman, M. N. H. (2021). Determinants of corporate voluntary disclosure in a transition economy. *Problems and Perspectives in Management, 18*(4), 130.
Maubane, P., Prinsloo, A., & Van Rooyen, N. (2014). Sustainability reporting patterns of companies listed on the Johannesburg securities exchange. *Public Relations Review, 40*(2), 153-160.
Menshawy, I. M., Basiruddin, R., Mohd- Zamil, N. A., & Hussainey, K. (2021). Strive towards investment efficiency among Egyptian companies: Do board characteristics and information asymmetry matter?. *International Journal of Finance & Economics*.
Munoz Mendoza, J. A., Sepulveda Yelpo, S. M., Veloso Ramos, C. L., Delgado Fuentealba, C. L., & Fuentes Solís, R. A. (2022). Earnings management and country-level characteristics as determinants of stock liquidity in Latin America. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad, 51*(1), 50-76.
Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. *Journal of Cleaner Production, 237*, 117727.
Navarrete-Oyarce, J., Moraga-Flores, H., Gallegos Mardones, J. A., & Gallizo, J. L. (2022). Why Integrated Reporting? Insights from Early Adoption in an Emerging Economy. *Sustainability, 14*(3), 1695.
Nel, G., Scholtz, H., & Engelbrecht, W. (2022). Relationship between online corporate governance and transparency disclosures and board composition: evidence from JSE listed companies. *Journal of African Business, 23*(2), 304-325.
Nicolò, G., Ricciardelli, A., Raimo, N., & Vitolla, F. (2021). Visual disclosure through integrated reporting. *Management Decision, 60*(4), 976-994.
Orazalin, N., & Mahmood, M. (2019). Determinants of GRI-based sustainability reporting: evidence from an emerging economy. *Journal of Accounting in Emerging Economies.*
Parfitt, C. (2022). A foundation for 'ethical capital': The Sustainability Accounting Standards Board and Integrated Reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 102477.
Pavlopoulos, A., Magnis, C., & Iatridis, G. E. (2017). Integrated reporting: Is it the last piece of the accounting disclosure puzzle?. *Journal of Multinational Financial Management, 41*, 23- 46.
Pistoni, A., Songini, L. and Bavagnoli, F. (2018), "Integrated reporting quality: an empirical analysis", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 25*No. 4, pp. 489-507.
Pucheta-Martínez, M. C., Gallego- Álvarez, I., & Bel- Oms, I. (2021). Corporate social and environmental disclosure as a sustainable development tool provided by board sub-committees: Do women directors play a relevant moderating role?. *Business Strategy and the Environment, 30*(8), 3485-3501.



Raimo, N., Nicolò, G., Polcini, P. T., & Vitolla, F. (2022). Corporate governance and risk disclosure: evidence from integrated reporting adopters. Corporate Governance: *The International Journal of Business in Society, 22*(7), 1462-1490.
Raimo, N., Vitolla, F., Marrone, A., & Rubino, M. (2021). Do audit committee attributes influence integrated reporting quality? An agency theory viewpoint. *Business Strategy and the Environment, 30*(1), 522-534.
Reimsbach, D., & De Meyst, K. (2022). 27. Experimental research in financial accounting. *Handbook of Experimental Finance,* 375.
Rivera-Arrubla, Y. A., Zorio-Grima, A., & García-Benau, M. A. (2017). Integrated reports: disclosure level and explanatory factors. *Social Responsibility Journal.*
Rowbottom, N., & Locke, J. (2016). *The emergence of. Accounting and business Research, 46*(1), 83-115.
Roychowdhury, S., Shroff, N., & Verdi, R. S. (2019). The effects of financial reporting and disclosure on corporate investment: A review. *Journal of Accounting and Economics, 68*(2-3), 101246.
Salvi, A., Vitolla, F., Giakoumelou, A., Raimo, N., & Rubino, M. (2020). Intellectual capital disclosure in integrated reports: The effect on firm value. *Technological Forecasting and Social Change, 160*, 120228.
Simnett, R., & Huggins, A. L. (2015). Integrated reporting and assurance: where can research add value?. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal.*
Sisaye, S. (2021). The influence of non-governmental organizations (NGOs) on the development of voluntary sustainability accounting reporting rules. *Journal of Business and Socio-economic Development, 1*(1), 5-23.
Songini, L., Pistoni, A., Tettamanzi, P., Fratini, F., & Minutiello, V. (2022). Integrated reporting quality and BoD characteristics: an empirical analysis. *Journal of Management and Governance, 26*(2), 579-620.
Suttipun, M. (2020). Factors influencing key audit matters reporting in Thailand. *Asian Journal of Accounting Perspectives, 13*(1), 26-39.
Suttipun, M., & Bomlai, A. (2019). The relationship between corporate governance and integrated reporting: Thai evidence. *International Journal of Business & Society, 20*(1).
Torres-Baumgarten, G., & Rakotobe-Joel, T. (2022). Sustainability Discourse in Emerging Market multinationals: The Case of South Africa's Largest Firms. *Journal of African Business,* 1-26.
Turzo, T., Marzi, G., Favino, C., & Terzani, S. (2022). Non-financial reporting research and practice: Lessons from the last decade. *Journal of Cleaner Production,* 131154.
Vitolla, F., Raimo, N. and De Nuccio, E. (2018), Integrated reporting: development and state of art – the Italian case in the international context, *International Journal of Business and Management,* Vol. 13 No. 11, pp. 233-240
Vitolla, F., Raimo, N., & Rubino, M. (2020). Board characteristics and integrated reporting quality: an agency theory perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(2), 1152-1163
Wahl, A., Charifzadeh, M., & Diefenbach, F. (2020). Voluntary adopters of integrated reporting–evidence on forecast accuracy and firm value. *Business Strategy and the Environment, 29*(6).
Xie, B., Davidson III, W. N., & DaDalt, P. J. (2003). Earnings management and corporate governance: the role of the board and the audit committee. *Journal of corporate finance, 9*(3), 295-316.

NOTES

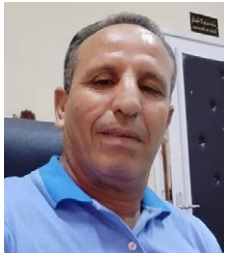
1. Declaration of interests:
The authors declare that they have no known competing financial interests or personal relationships that could have appeared to influence the work reported in this paper.



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



Alí Ahmadi
Dr. Asistente Prof. Contabilidad. Instituto Superior de Administración de Empresas, Departamento de Contabilidad y Tributación, Universidad de Gafsa, Túnez.
ahmadi2402@gmail.com



Tijani Amara
Dr. Asistente Prof. Contabilidad. Director, Instituto Superior de Administración de Empresas, Departamento de Contabilidad e Impuestos, Universidad de Gafsa, Túnez.
tijani_amara@yahoo.fr

Los Determinantes de la Información Integrada como Herramienta para la Alta Calidad de la Información Financiera[1]

The Determinants of the Integrated Reporting as a Tool for High Quality of Financial Reporting

1. INTRODUCCIÓN

Ha habido un interés creciente en las divulgaciones corporativas durante la última década, lo que en muchos casos ha resultado en múltiples informes con diferentes propósitos (Roychowdhury et al. 2019; Hakimah et al. 2019). El International Integrated Reporting Council (IIRC) es una organización creada por Sustainability Accounting Project, Global Reporting Initiative y la Federación Internacional de Contadores del Príncipe de Gales, y este trabajo nació de la necesidad de publicar un nuevo informe, capaz centralizar los aspectos financieros, sociales y ambientales, y vincularlos (Sisaye, 2021). Gracias a diversos apoyos institucionales, el IIRC fue creado en 2010 y hoy reúne a una variedad de actores económicos: reguladores, inversionistas, empresas, emisores de normas, contadores. Tras la creación de un grupo de empresas que acordaron ser pioneros en el concepto de reporte integrado, el marco oficial resultante de una consulta abierta a las partes interesadas se hizo público a finales de 2014 (De Villiers et al. 2014).

Ahora está traducido a varios idiomas, incluido el francés, y se puede descargar de forma gratuita desde el sitio web oficial del IIRC. Como muchos otros marcos conceptuales, el IIRC especifica en su mandato la definición de informe integrado, sus principales destinatarios, así como una serie de principios rectores o características cualitativas a respetar. En primer lugar, leeremos la siguiente aclaración en la página 6 del documento: El principal objetivo de los informes

CÓDIGOS JEL:
O16, M41

Recepción: 12.04.2023 Aceptación: 20.07.2023

DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.07



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este estudio trata de ofrecer una evaluación crítica de los avances en el contexto de la información integrada como un nuevo elemento de información contable y social sobre la sostenibilidad social de las empresas. Basado en un conjunto de datos de 380 observaciones de 95 empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Johannesburgo (JSE), que cubre el período de 4 años 2017-2020, este estudio evalúa antecedentes relacionados con el gobierno corporativo: directorio, la dualidad de funciones del presidente y CEO, proporción de mujeres en el directorio, comité de nombramiento de miembros del directorio, comité de remuneraciones, número de reuniones del banco. Los resultados de nuestra investigación muestran que las empresas con un alto nivel de independencia del directorio, una separación de los roles de presidente y director ejecutivo, un alto número de reuniones del directorio, un índice de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y un nivel ambiental, social y ambiental muy alto. Es más probable que el alto rendimiento de gobernanza (ESG) tenga informes integrados de alta calidad.

EXECUTIVE SUMMARY

This study tries to offer a critical evaluation of the advances in the context of integrated reporting as a new element of accounting and social information on the social sustainability of companies. Based on a dataset of 380 observations from 95 companies listed on the Johannesburg Stock Exchange (JSE), covering the 4-year period 2017-2020, this study evaluates antecedents related to corporate governance: board of directors, the duality of functions of chairman and CEO, the proportion of women on the board of directors, the committee for appointing members of the board of directors, the remuneration committee, the number of bank meetings. The results of our research show that companies with a high level of board independence, a separation of the roles of chairman and CEO, a high number of board meetings, a Corporate Social Responsibility (CSR) index and a very high Environmental, Social, and Governance (ESG) performance high are more likely to have high-quality integrated reports.

integrados es explicar a los proveedores de capital financiero cómo la organización crea valor a lo largo del tiempo (Flower, 2015). La idea de que los principales usuarios de esta información, que deberían ser los accionistas, se basa implícitamente en un marco teórico estrecho y manifiestamente obsoleto con respecto a la teoría de los stakeholders, a lo que se podría añadir que la noción de creación de valor, financiera, parece demasiado restrictiva (Freeman et al. 2020). En cuanto a los principios adoptados por el IIRC, algunos de ellos parecen particularmente innovadores en comparación con los que se tienen en cuenta en otros marcos conceptuales (Rowbottom & Locke, 2016). El Global Reporting Initiative (GRI) ya se había diferenciado del International Accounting Standards Board (IASB) al proponer principios de inclusividad (o contacto con los distintos grupos de interés) y adaptación contextual, llevando así a cualquier empresa a tener en cuenta las expectativas de sus entorno en la información que publica y las particularidades de su sector (Orazalin, & Mahmood, 2019).

La calidad de la auditoría sigue siendo una prioridad y está en el centro de nuestro compromiso de servir al interés público.

El desarrollo de informes integrados en Sudáfrica debe discutirse en su contexto, la regulación de sostenibilidad corporativa y los informes de sostenibilidad (De Villiers et al. 2014).

Las regulaciones implementadas son uno de los principales catalizadores para el desarrollo de la sostenibilidad corporativa en Sudáfrica, especialmente en la era posterior al apartheid (Torres-Baumgarten & Rakotobe-Joel 2022). La calidad de la auditoría sigue siendo una prioridad y está en el centro de nuestro compromiso de servir al interés público. Es la base de la sostenibilidad de EY Global y sirve a nuestro objetivo común: construir un mejor mundo del trabajo. Los auditores juegan un papel vital en el funcionamiento de los mercados financieros, mejoran la transparencia y la confianza de los inversores en las empresas, y los reguladores y otras partes interesadas confían en nosotros para cumplir con este requisito en todas las tareas (Dalgic & Caliyurt, 2019).

IR tiene como objetivo permitir que las partes interesadas evalúen con mayor precisión la capacidad de la empresa para crear valor en el presente y el futuro (Vitolla et al. 2020). Es una forma de mejorar la imagen de la empresa. IR ha llamado la atención tanto de académicos (Vitolla et al. 2018) como de profesionales. Estos estudios muestran cómo la RI ha evolucionado desde las primeras etapas del marco

de la RI. Sin embargo, la calidad de los informes es un aspecto crítico de RI (Pistoni et al. 2018). Entre los muchos estudios sobre RI, solo unos pocos examinan el tema de la calidad en los países en desarrollo. Por lo tanto, se necesitan estudios empíricos adicionales sobre la calidad de IR, en particular sobre sus determinantes en las empresas sudafricanas, que han sido poco estudiados, y esto puede ser el punto de partida del origen de nuestra idea.

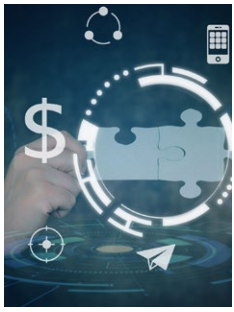
El impacto positivo de esta regulación se ilustra con la evidencia de que más del 88 % de las 100 principales empresas que cotizan en JSE en 2006 informaron sobre aspectos como el medio ambiente, la comunidad, la diversidad y las relaciones con los empleados, mientras que el grupo de comparación incluye empresas globales de Fortune 100 que se encuentran muy rezagadas. atrás (Dawkins & Ngunjiri, 2008). Este aumento en los informes de sustentabilidad también se ha visto reforzado por la introducción del Índice de Inversión Socialmente Responsable (JSE) en mayo de 2004. JSE utiliza las pautas GRI como su punto de referencia y, por lo tanto, proporciona una guía para las empresas que publican sobre sustentabilidad corporativa (Maubane et al. 2014 ; Herbert y Graham 2021).

Este estudio intenta ofrecer una evaluación crítica de los avances en el contexto de la información integrada como nuevo instrumento de divulgación empresarial. En efecto, y basado en un conjunto de datos de una muestra de 380 observaciones de 95 empresas listadas en la JSE, que cubren el período de 4 años 2017-2020, este estudio evalúa antecedentes relacionados con el gobierno corporativo como directorio, dualidad de funciones de presidente y CEO, proporción de mujeres en el directorio, comité de nombramiento de miembros del directorio, comité de remuneraciones, número de reuniones del banco. La pregunta principal de nuestro estudio es probar el efecto de cada variable en la calidad de la información integrada de las empresas que cotizan en la JSE.

El estudio hace algunas contribuciones e implicaciones del reporte integrado tanto a la literatura académica como a las prácticas empresariales en varios aspectos. En primer lugar, destaca y mejora la literatura actual sobre la relevancia de las características de los directorios en el enfoque integrado de la calidad de los informes en los países en desarrollo. En segundo lugar, hasta donde sabemos, si bien ha habido varios estudios previos en el contexto de nuestra investigación, ha habido poca elaboración de sus implicaciones para

PALABRAS CLAVE
Informe integrado, gobierno corporativo, junta directiva, ESG, RSE.

KEYWORDS
Integrated reporting, corporate governance, board of directors, ESG, CSR



la rendición de cuentas y la presentación integrada de informes. Esto tiene una resonancia particular en vista de los muchos trastornos sociales y gerenciales en Sudáfrica, que a menudo conducen a una reevaluación sustancial del papel del desempeño de ESG, la junta directiva en los informes integrados.

Este estudio contribuye tanto a la literatura académica como a las prácticas comerciales en varios aspectos, en primer lugar, mejora la literatura actual sobre el efecto de las características de la junta, la compensación de incentivos de sostenibilidad y el comité de RSE sobre el desempeño de ESG en un contexto multinacional. En segundo lugar, hasta donde sabemos, los estudios actuales sobre bancos que analizan la relación entre las variables ESG abordan principalmente la divulgación de ESG (no el desempeño de ESG) por lo general se centran en las economías en desarrollo y, en última instancia, cubren un período de tiempo más antiguo.

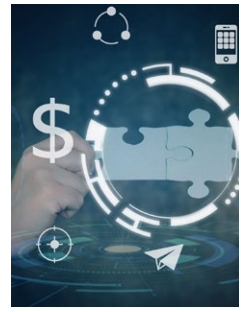
El resto de este artículo procede de la siguiente manera. La sección 2 presenta el marco teórico y las hipótesis. En la sección 3 se describe la metodología utilizada en el estudio. Los resultados y la discusión se presentan en la Sección 4, mientras que la Sección 5 se centra en la conclusión de nuestro estudio.

2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

En el futuro, también proporciona siete pautas para respaldar la preparación de un informe integrado, informando el contenido del informe y cómo se presenta la información. Estos son la dirección estratégica y futura, la interdependencia de la información, la respuesta de las partes interesadas, la materialidad y la brevedad, la fiabilidad y la exhaustividad, la coherencia y la comparabilidad IIRC (2011, 2013). Además, el informe integrado incluye ocho elementos de contenido que están fundamentalmente relacionados entre sí y no excluidos entre sí. Esta es una descripción general de la organización y el entorno externo, el modelo comercial, las oportunidades y los riesgos, la estrategia y la asignación de recursos, la gobernanza, el desempeño, las perspectivas futuras y la base de presentación del IIRC (2011, 2013 y 2014). La esencia de adoptar el RI es más importante que simplemente integrar información financiera y no financiera en un solo informe, pero impulsar el pensamiento integrado en toda la organización. Mejorar la calidad del informe integrado ayudará a

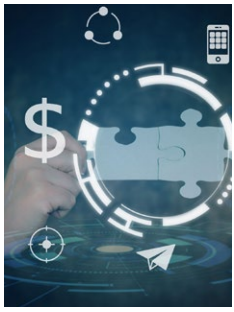
aumentar la legibilidad y el uso del informe por parte de una amplia gama de partes interesadas.

Una serie de estudios han examinado los determinantes de las relaciones internacionales desde una perspectiva institucional (Camilleri, 2018), Factores institucionales a los que generalmente se hace referencia para incluir el sistema legal, financiero, cultural, económico, educativo y laboral. Sin embargo, este estudio no se enfoca en la relación entre la calidad de los informes integrados y los determinantes institucionales, sino en el efecto de las características organizacionales en el nivel de calidad del informe integrado. Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, las empresas con ciertas características, como el tamaño y la composición del directorio, tienen más probabilidades de tener un mayor problema de agencia y, por lo tanto, es más probable que divulguen más información debido a un problema mayor de asimetría de la información (Frías-Aceituno et al. 2014; García-Sánchez et al. 2021; Nicolò et al. 2021).



La asimetría de información existe cuando los gerentes tienen información privilegiada sobre oportunidades de inversión, que los extranjeros que proporcionan el capital no conocen (Menshawy et al. 2021; Chung et al. 2022). Por lo tanto, se vuelve difícil para los donantes hacer una evaluación informada del atractivo de las oportunidades de inversión. Es muy probable que esta falta de información suficiente genere el problema de falla del mercado o ineficiencia del mercado cuando esto suceda, y los prestamistas subestiman el valor de las inversiones altamente rentables y sobrestiman las inversiones con baja rentabilidad. Por lo tanto, el reporte integrado de alta calidad contribuye a reducir la asimetría de información entre gerentes y financieros (Raimo et al. 2022; Navarrete-Oyarce et al. 2022).

La aplicación de la teoría de la contingencia puede explicar por qué las empresas difieren en la calidad de los informes integrados (Jensen & Berg, 2012; Fasan et al. 2016; Camilleri, 2018). Las empresas pueden estar sujetas al mismo nivel de requisitos reglamentarios, como el cumplimiento obligatorio de informes integrados por parte de todas las empresas que cotizan en la JSE, pero reaccionan de manera diferente a esta regulación según las características individuales de la empresa. Por lo tanto, la teoría de la contingencia se vuelve relevante porque aboga por lo que es apropiado para una organización dadas las circunstancias en las que se encuentra (Pavlopoulos et al. 2017; La Torre et al. 2019). En la misma línea, varios estudios sugieren que la teoría de la contingencia debe identificar aspectos



específicos del sistema contable que se relacionan con ciertas circunstancias específicas y establecer una correspondencia adecuada. La información integrada es un aspecto de la contabilidad y se ha convertido en uno de los requisitos de cotización para todas las empresas que cotizan en la JSE. A pesar de esto, el marco no describe los indicadores clave de desempeño, los métodos de medición ni detecta problemas individuales.

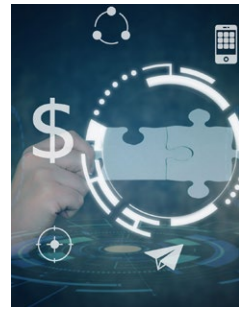
Dadas las circunstancias específicas de la organización, los responsables de preparar y presentar los informes deben usar su juicio para identificar los problemas importantes y cómo revelarlos en los informes integrados (IIRC, 2013), y sobre esta base, este estudio utilizó además el enfoque de la teoría de contingencia para proporciona una base teórica adicional para esta investigación y predice que la calidad de los informes integrados está influenciada por las características individuales de la empresa. Como la rentabilidad, el apalancamiento, el tamaño de la junta, la diversidad de género y el tamaño de la empresa. La presentación de informes integrados comenzó en la práctica a principios de la década de 2000 (De Villiers et al. 2022; Hsiao et al. 2022). Ha adquirido una importancia significativa en los últimos años, especialmente desde la formación del IIRC y la acreditación obligatoria de IR de las empresas que cotizan en la JSE en marzo de 2010 (Rivera-Arrubla et al. 2017). Desde entonces, se ha convertido en un lenguaje global para la elaboración de informes. En 2011, el IIRC lanzó un estudio piloto en el que participaron más de 100 organizaciones de su red empresarial que abarca más de 20 países de todo el mundo.

El objetivo es desarrollar y compartir "mejores prácticas" en el desarrollo de informes integrados de acuerdo con el marco del IIRC (De Villiers et al. 2022). El marco tiene como objetivo proporcionar una descripción general de los conceptos básicos de los seis capitales, a saber, financiero, manufacturero, intelectual, humano, social, relacional y natural, incluida la forma en que una organización interactúa con el entorno externo y el capital para crear a corto, mediano y largo plazo. valor. Este capital se convierte así en insumos en el modelo económico de la organización (Herbert & Graham 2021; De Villiers et al. 2022).

El principio de brevedad establece que un informe integrado debe incluir suficiente contexto para comprender la estrategia, el gobierno, el desempeño y las expectativas de la organización sin sobrecargarlo con información menos relevante. Además, la organización debe

esforzarse por lograr un equilibrio en sus informes integrados entre la brevedad y otras pautas, particularmente la exhaustividad y la comparabilidad. El colapso de muchas empresas (por ejemplo, Enron, Worldcom, Xerox, Tyco) llamó la atención sobre los mecanismos de gobierno corporativo (Kılıç & Kuzey 2018). La implementación de algunos mecanismos y estándares de gobierno corporativo mejorará la calidad de los informes financieros, la transparencia de la divulgación y el alcance de la divulgación voluntaria (Hassanein & Abou-Al-Sood 2022; Songini et al. 2022).

Según Ananzeh et al. (2022), las propinas muy grandes son generalmente ineficaces en comparación con las pequeñas debido a problemas de comunicación y coordinación. Estos problemas pueden dificultar la capacidad de la gerencia para monitorear y controlar su proceso y reducir la calidad de los informes financieros (Githaiga & Kosgei, 2022). Por otro lado, Turzo et al. (2022) confirmaron que el tamaño del directorio es uno de los principales determinantes de la efectividad del directorio. En este sentido, una junta directiva eficaz puede reducir el oportunismo gerencial, lo que podría conducir a informes de sostenibilidad de mayor calidad (Amran et al. 2014).



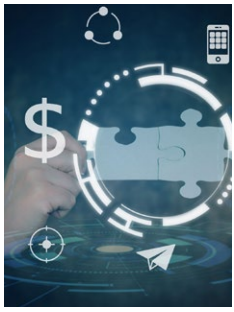
Por lo tanto, una junta directiva grande debe ser un mecanismo de gobierno efectivo que mejore la transparencia corporativa y la divulgación voluntaria (Al-Amosh & Khatib 2021). En particular, las juntas más grandes pueden tener una mayor diversidad, incluida la experiencia y los conocimientos financieros que pueden influir en las decisiones de divulgación voluntaria de los directores ejecutivos y, por lo tanto, ampliar las divulgaciones prospectivas (Al-Lawati, 2022; Hassanein & Abou-El-Sood, 2022). Los resultados empíricos de la relación entre el tamaño de la junta y la información prospectiva tampoco son concluyentes. Por ejemplo, Masum et al. (2021) encontraron una correlación no significativa entre el tamaño de la junta y las divulgaciones voluntarias de la empresa.

H1. Existe una relación positiva entre el tamaño del directorio y la calidad de los reportes integrados

La diversidad de la junta se refiere a la diferencia entre los miembros de la junta con respecto a sus diversas características, como género, edad, etnia, personalidades, estilos de aprendizaje, educación, experiencia y habilidades. Los miembros de la junta con diferentes características pueden aportar una amplia gama de conocimientos y habilidades que promuevan diferentes perspectivas e ideas a las juntas (Songini et al. 2022). Por ejemplo, las juntas de diversidad de gé-

nero pueden aportar más perspectivas y opiniones a las discusiones de la junta, lo que conduce a mejores decisiones de la junta (Amorelli & García-Sánchez, 2020).

Según Naciti, (2019), las directoras suelen estimular una comunicación más participativa entre los miembros del directorio; por lo tanto, los consejos de diversidad de género pueden evaluar mejor las necesidades de las partes interesadas. En este sentido, la inclusión de diferentes perspectivas en los consejos de administración puede mejorar la capacidad de una empresa para gestionar las necesidades de diferentes grupos de interés, incluidos acreedores, prestamistas, inversores, analistas y oyentes (Harjoto & Rossi, 2019). Además, Frías-Aceituno et al. (2014) indicaron que la diversidad de género en los consejos tiene un efecto positivo en la divulgación voluntaria de información agregada.

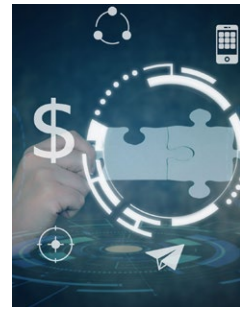


La diversidad de la junta representa las diferencias entre los miembros de la junta. La diversidad aumenta en gran medida la probabilidad de que se tengan en cuenta diferentes opiniones y puntos de vista durante el proceso de toma de decisiones (Charumathi & Rahman 2019). También aumenta la eficacia del liderazgo y promueve la creación de relaciones y la resolución de problemas. La diversidad de género es uno de los temas más discutidos en la literatura (Salvi et al. 2020; Vitola et al. 2020).

Raimo et al. (2021) mostró que las mujeres son más propensas a participar en las reuniones de la junta que los hombres, mejorando así las funciones de control y supervisión de la junta directiva y promoviendo así una mayor difusión de información. Además, Pucheta-Martínez et al. (2021) demuestra cómo tener mujeres en el directorio promueve la creación de un buen ambiente de trabajo, ya que están menos enfocadas en el logro de metas personales. Como resultado, quieren mantener informadas a las partes interesadas y brindarles información sobre lo que sucede en el negocio. Además, las mujeres piensan de manera diferente a los hombres y tienen diferentes éticas laborales y puntos de vista debido a sus roles como madres y esposas (Nicolo et al. 2021). Harjoto y Rossi (2019); Amorelli & García-Sánchez (2020) encontraron una relación positiva entre las dos variables. Con base en los argumentos discutidos anteriormente, esperamos una asociación positiva entre la diversidad de género y el nivel de divulgación prospectiva, y proponemos la siguiente hipótesis:

H2. Existe una relación positiva entre la diversidad en los consejos de administración y la calidad de la información integrada

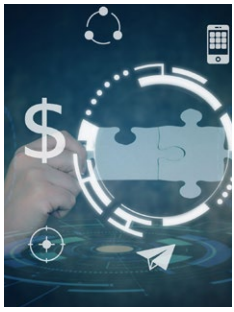
Dado que los directores independientes están menos alineados con la administración de la empresa, pueden tener una mayor tendencia a alentar a las empresas a divulgar voluntariamente niveles más altos de información (Aladwey et al. 2021). Por lo tanto, si los directores independientes controlan la junta, pueden tener la capacidad de obligar a la gerencia a revelar más información prospectiva (Al-Shaer et al. 2022). La literatura previa sobre la efectividad de los gerentes independientes proporciona resultados no concluyentes (Nel et al. 2022). Por ejemplo: Hassanein & Abou-Al-Sood (2022), Songini et al. (2022) encontraron que el porcentaje de directores independientes tiene poco efecto en la información prospectiva.



Además, Ananzeh et al. (2022); Hassanein y Abou-El-Sood. (2022) han informado que la independencia del directorio está íntimamente ligada a la revelación de las utilidades esperadas. De manera similar, Al-Lawati (2022) determinó que la proporción de directores independientes se correlaciona positivamente con la información prospectiva. El desempeño real del directorio está ligado a su estructura y composición (Nasetti, 2019; Neal et al. 2022). Además, los directivos no ejecutivos no se asocian con los directores generales porque su carrera no depende de ellos y no tienen interés en colaborar con los miembros ejecutivos (Pucheta-Martínez et al. 2021).

Desde este punto de vista, los consejeros no ejecutivos tienen una mayor orientación hacia los grupos de interés por su naturaleza y la ausencia de participación económica en la empresa. La orientación a los grupos de interés permite a los consejeros no ejecutivos trascender los intereses de los accionistas y equilibrar las expectativas de los grupos de interés con las de la empresa (Amorelli & García-Sánchez, 2020). Así, la presencia de consejeros no ejecutivos asegura un mayor interés para los grupos de interés y favorece la difusión de más información. Desde esta perspectiva, esperamos que un mayor seguimiento, supervisión y orientación de las partes interesadas proporcionado por gerentes no ejecutivos respalde aún más la elaboración de informes integrados de mejor calidad (Camilleri, 2018; La Torre et al. 2019; Navarrete-Oyarce et al. 2022). Por lo tanto, presentamos la siguiente hipótesis:

H3. Existe una relación positiva entre la independencia del Directorio y la calidad del reporte integrado.



De acuerdo con la literatura contable anterior en el campo de la gestión de ganancias, un asesoramiento más independiente debería reducir significativamente la gestión de ganancias y, por lo tanto, mejorar la calidad de la información (Muñoz Mendoza et al. 2022). En el contexto de las empresas del IIRC, podemos suponer que más juntas independientes tendrán un efecto positivo en la calidad de la divulgación corporativa al mejorar la divulgación de sustancias y, por lo tanto, las relaciones internacionales. Argumentamos que los directores independientes suelen tener un mayor interés en asegurar un buen comportamiento corporativo y lograr sus objetivos (García-Sanchez et al. 2021). Así, deberán demostrar mayor objetividad e independencia en su actividad (Effah et al. 2022).

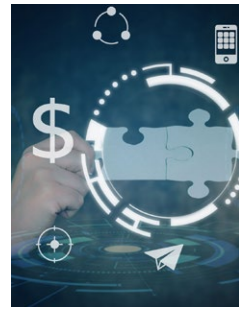
Según Xie et al. (2003), una mayor actividad de la junta mejora la supervisión y el control y reduce el potencial de manipulación de ingresos. Aljaaidi et al. (2021) informaron que la frecuencia de las reuniones de la junta se asocia positivamente con una mejor divulgación de las prácticas de compensación ejecutiva. Muñoz Mendoza et al. (2021) muestran cómo la actividad de la junta reduce la asimetría de información en los anuncios de ganancias trimestrales. Además, Pucheta-Martínez et al. (2021); Aladwey et al. (2021) muestran que el nivel de actividad de la junta está positivamente relacionado con la cantidad de información voluntaria divulgada. Desde esta perspectiva, esperamos que un mayor seguimiento y supervisión de los directorios más activos respalde una mejor difusión de la información sobre el capital intelectual en un informe integrado. Así, predecimos la significancia o valor de IR con signo positivo y planteamos la siguiente hipótesis:

H4. Existe una relación positiva entre la actividad del Directorio y la calidad del reporte integrado.

En su concepto, la calidad de los informes integrados se refiere a la medida en que los informes integrados son compatibles con la provisión del marco pertinente. Por lo tanto, un alto grado de cumplimiento puede traducirse en informes integrados de alta calidad y un bajo grado de cumplimiento puede traducirse en informes integrados de baja calidad (Songini et al. 2022). Iredele (2019) señaló que la estructura del informe integrado no es importante, pero el aspecto crítico es el contenido y la calidad de la información proporcionada. La materialidad y la brevedad se encuentran entre los seis principios rectores que guían el contenido y la presentación del informe, así como el proceso mediante el cual se desarrolla. La materialidad jue-

ga un papel vital a la hora de decidir qué incluir en un informe integrado y qué tan conciso es el informe. De acuerdo con el marco del IIRC, (2013, p. 18), un informe integrado debe revelar información sobre asuntos que afectan significativamente la capacidad de una organización para crear valor en el corto, mediano y largo plazo.

Además, la dualidad de los directores generales crea una fuerte base de poder individual que puede reducir la independencia de la junta. Por lo tanto, la dualidad del director general conduce a una circunstancia que puede perjudicar la divulgación de información. La evidencia empírica muestra que la dualidad de los directores ejecutivos tiene un impacto negativo en el seguimiento y en el nivel de información que divulgan las empresas (Boivie et al. 2021). El nivel de alineación del informe integrado con el marco del IIRC requiere un alto nivel de monitoreo y seguimiento. Es probable que esta circunstancia sea más común en ausencia de dualidad. Por lo tanto, presentamos la siguiente hipótesis:



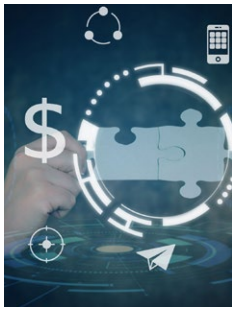
H5. Existe una relación negativa entre la dualidad de funciones y la calidad de los informes integrados

Muchos artículos contribuyen a esta visión, combinar información financiera y no financiera en un solo informe aumentará la calidad de los informes y brindará a los destinatarios información más exclusiva sobre la empresa (Raimo et al. 2021). El RI debe proporcionar a los inversores información no solo sobre el valor agregado, sino también sobre cómo se crea el valor (IIRC, 2016).

Seguimos a Reimsbach y De Meyst (2022), quienes aplican un enfoque psicológico cognitivo basado en modelos para evaluar el procesamiento de la información de los inversores. El modelo incluye el concepto de costos cognitivos que surgen al procesar la información. Reimsbach y De Meyst (2022) sugieren un vínculo entre la teoría del costo cognitivo y el principio de acuerdo de proximidad.

Este principio establece que la información relevante para una tarea en particular debe presentarse en un lugar de presentación apropiado. Cuanta más información se necesite para resolver la tarea, mayor será la proximidad de la pantalla para resolver la tarea. Así, la proximidad de una alta oferta se ve a bajo coste cognitivo (Landau et al. 2020).

En este contexto, los inversores generalmente deberían ver las relaciones internacionales como positivas, ya que sus costos de adquisición para obtener la información requerida son menores, ya que se reporta más información sobre la empresa en cuestión en un solo



informe (Wahl et al. 2020). Como resultado, los inversores pueden obtener una imagen más distintiva de la empresa y una puntuación general del informe ESG si la información financiera y la información ESG se comunican simultáneamente. Este estudio se basa en Landau et al. (2020) La teoría de la señal se utiliza para discutir el impacto de un seguro mejorado en el valor de mercado potencial.

Por lo tanto, la siguiente hipótesis puede explicarse utilizando la teoría de señales definida por Chung et al. (2022) quienes encontraron que existe una asimetría de información entre el remitente (empresa) y el receptor (partes interesadas, por ejemplo, inversores) con respecto al desempeño y el impacto de ESG. Aunque el concepto de RI atrae un notable interés, la investigación empírica sobre este concepto es escasa (Landau et al. 2020). Las partes interesadas, especialmente los inversores, han exigido una divulgación detallada sobre cuestiones relacionadas con ESG.

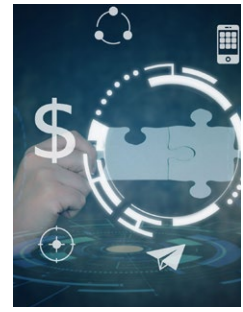
Por lo tanto, las empresas del Reino Unido tienen suficientes incentivos para participar en ESG e IR para responder voluntariamente a las demandas de las partes interesadas. Es más probable que las empresas se beneficien del "pensamiento integrado" como resultado potencial de las relaciones internacionales, por lo que las empresas pueden comprender mejor la relación entre los generadores de valor y sus objetivos estratégicos (Simnett & Huggins, 2015).

Por lo tanto, vincular ESG a la información financiera a través de un informe integrado permite a las partes interesadas comprender mejor el negocio y su futuro. Es poco probable que los informes integrados de las empresas que no revelan mucho sobre ESG mejoren la comprensión de los vínculos entre ESG y el desempeño financiero (Parfitt, 2022). Además, existe un vínculo potencial entre ESG y la calidad de los informes integrados (Chouaibi et al. 2021), que podría ayudar a hacerlo más explícito. Sin embargo, este artículo asume que la introducción de IR en 2013 afecta significativamente los ESG, lo que de alguna manera afectará la calidad de los informes integrados. Por lo tanto, presentamos la siguiente hipótesis:

> *H6. Existe una relación negativa entre el nivel de desempeño ESG y la calidad de los informes integrados.*

Si la RI se va a convertir en el “vehículo principal de presentación de informes” (IIRC, 2011, p. 3), las empresas deben incluir solo la “información más importante”, y luego pueden abordar las necesidades detalladas de las partes interesadas en los informes. (también KPMG, 2010; PwC, 2010). El IIRC (2011, p. 20) reconoce las dife-

rencias contextuales y describe cuatro caminos igualmente válidos para la adopción de RI, primero, combinando el informe de RSE y el informe anual, que no necesariamente constituye RI en sí mismo (a favor de un informe). Eccles y Krzus, 2010); en segundo lugar, publicar un informe IR independiente para empresas sin experiencia en RSC; tercero, modificar el informe de RSE y hacer referencia a él en el informe anual (para las 43 empresas con experiencia en RSE); o cuarto, adoptar RI solo en el sistema de control de gestión interno (Lueg & Radlach, 2016). Aunque varias variables de características de la empresa influyeron en el autoinforme en el contexto tailandés, como el informe de RSE (Suttipun & Bomlai 2019; Suttipun, 2020). Sin embargo, Suttipun (2020) encontró que había una relación positiva entre la atribución de RSE y el reporte voluntario.



En Tailandia, para apoyar al mayor número de empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Tailandia que se adhieren al concepto de desarrollo sostenible, la Bolsa de Valores de Tailandia otorga desde 2006 el premio CSR a sus empresas que cotizan en bolsa que premia su responsabilidad social y ambiental. , incluida la divulgación de RSE a las partes interesadas y el cumplimiento de su responsabilidad económica ante los accionistas, inversores y acreedores.

El objetivo del premio CSR es alentar a las empresas a equilibrar su responsabilidad económica, social y ambiental y desarrollar la sostenibilidad corporativa. Suttipun (2020) encontró una relación positiva entre los premios de RSE y los informes financieros y no financieros, ya que el premio de RSE es un indicador de qué tan bien las empresas cumplen con las expectativas de la sociedad a través de la responsabilidad social y ambiental, así como la responsabilidad. Por lo tanto, el estudio planteó la hipótesis de que:

H7: Existe una relación positiva entre las estrategias de RSE y la calidad del reporte integrado

3. METODOLOGÍA

Nuestra aspiración, dentro de esta parte empírica, será presentar el enfoque metodológico de nuestro estudio y discutir los resultados. Las hipótesis de investigación, expuestas anteriormente, se contrastarán mediante regresiones múltiples. Para lograrlo, en primer lugar, expondremos la selección de la muestra, la duración del estudio y la fuente de recogida de datos. Posteriormente, nos centraremos en las medidas de evaluación de las variables y la presentación de los

modelos econométricos. El último paso estará destinado a la presentación de los resultados y sus interpretaciones.

3.1. Muestra

Nuestra muestra inicial se basó en la disponibilidad de datos de riesgo bancario y datos de gobernanza en la base de datos Thomson Reuters Asset4 y Thomson Reuters Eikon. Comenzamos con toda la muestra disponible de 500 observaciones por año: empresas listadas en JSE incluidas en la **Tabla 1**. Luego eliminamos 100 observaciones con datos faltantes relacionados con los datos del año 2014 y 12 observaciones relacionadas con la variable dependiente o las variables independientes utilizadas en nuestros modelos explicativos. Nuestra muestra final se basa en un conjunto de datos de panel que consta de 380 observaciones de año de empresa de 95 empresas que cotizan en bolsa, que cubren un período de 4 años (2015-2018). La **Tabla 1** muestra la distribución de la muestra por sector y por año. Utilizamos el conjunto de datos de Asset4 y Thomson Reuters Eikon para recopilar datos de indicadores de gobierno corporativo. La muestra final de nuestro estudio consta de 380 observaciones de los ocho sectores. La base de datos ASSET4 de Thomson Reuters se utiliza en nuestra investigación porque está fácilmente disponible para muchos inversores y académicos. La distribución de la muestra según sectores de actividad está compuesta por un 27,37% y un 22,11% sucesivamente de empresas de los sectores financiero y de materiales básicos, y un 17,79% de la industria de los sectores servicios y manufacturero mientras que el resto de las observaciones corresponden a la tecnología , bienes de consumo, telecomunicaciones y sectores de la salud.

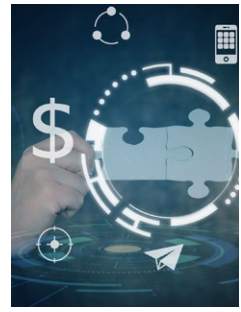
Tabla 1. **Distribución de la muestra por sector**

SECTOR	NÚMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Tecnología	4	4,21%
Bienes de consumo	7	7,37%
Materiales basicos	21	22,11%
Financiero	26	27,37%
Telecomunicación	3	3,16%
Servicios	15	15,79%
Salud	4	4,21%
Manufactura industrial	15	15,79%
Total	95	100,00%

El IIRC (2011, p. 6) afirma que IR “reúne información crítica sobre la estrategia, la gobernanza, el desempeño y las perspectivas de una organización de una manera que refleja el contexto comercial, social y ambiental en el que opera. IR destaca las conexiones entre impulsores/impulsores de valor no financiero y objetivos organizacionales y resuelve posibles dilemas, si IR se convierte en la "herramienta esencial de informes", las empresas solo necesitan incluir la "información más importante" y luego pueden responder a las necesidades detalladas de las partes interesadas (IIRC, 2011, p. 3).

3.2. Descripción de la encuesta

La encuesta EY Excellence in Integrated Reporting Awards de empresas sudafricanas se inició en 2013. Esta encuesta clasificó a las 100 principales entidades en función de su capitalización de mercado al 31 de diciembre de cada año. Debido a la clasificación basada en la capitalización de mercado, las entidades incluidas en el período pueden variar. Se dice que las 100 entidades principales son las entidades cotizadas más grandes de Sudáfrica y representan alrededor del 94 % del capital total del mercado, pero aún existe una diferencia bastante significativa en el tamaño de estas 100 entidades. En la encuesta de EY se incluyeron entidades de todos los sectores, pero se excluyeron las sociedades de cartera puras. Cada uno de los informes integrados de las entidades recibió una calificación por separado, de acuerdo con un plan de calificación predeterminado.



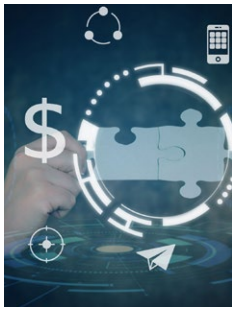
El plan de calificación incluyó aspectos específicos que deben estar presentes en un informe integrado (EY 2017, 2018, 2019, 2020), y se asignó una calificación a cada uno de los cinco principios rectores del International Integrated Reporting Council, a saber, dirección estratégica, conectividad de la información, dirección futura, capacidad de respuesta e inclusión de las partes interesadas, así como concisión, confiabilidad y materialidad de la información.

Al explicar el proceso de calificación, los autores enfatizaron que la calidad de la información presentada era importante y afirmaron: "La información claramente presentada que destaca los hechos relevantes recibió más crédito que la misma información que necesitaba extraerse de 'información menos relevante' (EY 2017 , 2018, 2019, 2020).

Se asignó una clasificación final a las entidades en base a los puntajes promedio de los árbitros. Se revisaron las grandes variaciones en las marcas para garantizar que nada se pasara por alto. El proceso

de adjudicación resultó en la clasificación del informe integrado de cada entidad en uno de cuatro grupos: "Excelente", "Bueno", "Regular" y "Progreso por realizar". Aunque los árbitros reconocieron que el grado de subjetividad involucrado en la calificación podría conducir a una clasificación diferente, la conclusión a la que se llegó indicó que había una clara distinción entre entidades con excelente información integrada y aquellas en las que la información integrada debería mejorarse (EY 2013).

3.3. La medida de las variables y el modelo empírico



En nuestro estudio nos limitamos a las características del directorio que se pueden resumir en tamaño del directorio, independencia del directorio, dualidad de funciones, diversidad de género, número de reuniones del directorio, comité de nominación al directorio. , creación del comité de retribuciones así como variable vinculada a la estrategia de RSC, que se presenta a continuación.

La variable dependiente es la calidad de los informes integrados atribuidos en el contexto de las encuestas de EY. Se asignó una clasificación final a las entidades en base a los puntajes promedio de los árbitros. Se revisaron las grandes variaciones en las marcas para garantizar que nada se pasara por alto. El proceso de adjudicación resultó en la clasificación del informe integrado de cada entidad en uno de dos grupos: “Excelente (1)” y “Progreso por lograr (0)”. En esta sección, derivamos un modelo para representar la influencia de las siguientes variables en la calidad del reporte integrado. El objetivo de este estudio es examinar el impacto del tamaño del directorio, la independencia del directorio, la dualidad de funciones, la diversidad de género, el número de reuniones del directorio, el desempeño ESG, así como una variable relacionada con la estrategia de responsabilidad social de empresas que cotizan en la JSE sobre la calidad de los informes integrados publicados por estas empresas.

Nuestro modelo pretende explicar la variación de la variable dependiente que es la calidad del informe integrado en este modelo según el tamaño del consejo de administración, independencia del consejo, dualidad de funciones, diversidad de género, número de reuniones del consejo , el desempeño ESG así como una variable vinculada a la estrategia de responsabilidad social de las empresas que cotizan en la JSE. El enfoque adoptado en el análisis empírico se resume en el siguiente modelo:

$IR_{it} = Q_0 + Q_1 BoardSize_{it} + Q_2 GenderDiv_{it} + Q_3 BIndep_{it} + Q_4 Btenure_{it} + Q_5 Duality_{it} + Q_6 ESGPerf_{it} + Q_7 CSRstrategy_{it} + _{Sit}$ (**eq. 1**) With :

Tabla 2. **Variables de medida y fuente**

Designación Medida y fuente	Designación Medida y fuente
Variable dependiente	
IR Calidad del informe integrado	Variable dicotómica igual a 1 para el informe de buena calidad y 0 en caso contrario, fuente: EY (Bloomberg)
Variables independientes	
BoardSize	Se mide por el número total de directores que forman parte del directorio. Base de datos ASSET4 de Thomson Reuters.
GenderDiv	La proporción de consejeras en el consejo se expresa en porcentajes y se normaliza entre el 0 y el 100%. Base de datos ASSET4 de Thomson Reuters.
BIndep	Se mide por la relación entre el número de directores independientes calificados y el número total de directores que forman parte del directorio. Base de datos ASSET4 de Thomson Reuters.
BTenure	Medido por el número de reuniones de directorio por año. Base de datos ASSET4 de Thomson Reuters.
Duality	Es una variable ficticia que toma valor 1 si se acumulan las funciones de presidente del directorio y gerente general y 0 en caso contrario. Base de datos ASSET4 de Thomson Reuters.
ESGPerf	Esta es una clasificación de puntajes percentiles que tiene en cuenta los escándalos de ESG que se relacionan y violan cualquiera de los siguientes temas controvertidos y que surgen durante el año fiscal de una empresa. Base de datos ASSET4 de Thomson Reuters.
CSRstrategy	El índice de RSC de cada empresa se obtiene de la base de datos Asset4 y se expresa en porcentajes y estandarizado entre 0 y 100%. Fuente: base de datos ASSET4 de Thomson Reuters.

4. RESULTADOS E INTERPRETACIONES

4.1. Estadísticas descriptivas

La **Tabla 3** resume la evolución de cada variante de los modelos de riesgo bancario. Las medias y valores de la variable "Calidad IR" son de 0,625, lo que significa que el 62,5% de los informes integrados de nuestra muestra de estudio son de buena calidad. Este valor refleja la importancia que las empresas de nuestra muestra dan a la publicación de informes integrados de calidad.

El tamaño variable promedio de los directorios de 11.33927 significa

que los directorios de las empresas en nuestra muestra de estudio tienen un promedio de 11 miembros.

La variable media de GenderDiv de 19.32133 significa que el 19% de los miembros de juntas corporativas en nuestra muestra de estudio son mujeres, hay un claro predominio de miembros hombres.

En cuanto a la composición del directorio de las firmas de nuestro estudio, el porcentaje promedio de miembros independientes sobre el total de miembros del directorio es del 55,5%, es decir, el 55,5% de los directorios que forman parte del directorio son miembros independientes, lo cual es Bastante alto.

La variable BTenure media de 7.55 significa que las juntas directivas corporativas en nuestra muestra de estudio se reúnen 7 veces al año.

La variable de dualidad promedio de 47,5 significa que el 47,5% de las empresas en nuestra muestra de estudio tienen dualidad de puestos de trabajo.

Variable ESGPerf promedio de 55.24 Este promedio indica que las empresas en nuestra muestra de estudios verifican aproximadamente el 55% de los criterios de desempeño ESG con un máximo de 87.24%. Para la variable CSRStrategy, la media es 49,87285; Este promedio indica que las empresas de nuestra muestra de estudio verifican aproximadamente el 50% de los criterios de RSC con un máximo del 98,5%. En el resto del análisis de los resultados, explicaremos la participación de cada variable explicativa en la evolución de la calidad del IR.

Tabla 3. **Estadísticos descriptivos**

VARIABLE	OBS	MEDIA	DESV. DESARROLLO	MÍNIMO	MÁXIMO
IR	380	.6253608	.3714558	0	1
BoardSize	380	11.33927	3.512433	4	21
GenderDiv	380	19.32133	10.11945	0	46.66667
BIndep	380	55.55183	14.23589	0	84.61539
BTenure	380	7.555725	2.944981	1.9375	20.77778
Duality	380	.6666667	.4666667	0	1
ESGPerf	380	56.00266	15.80052	6.755545	87.87878
CSRstrategy	380	54.45416	28.23269	1.112137	98.66667

4.2. Análisis de correlación: análisis bivariado

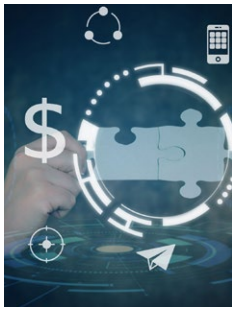
El análisis de correlación tiene como objetivo identificar las relaciones entre las variables. En la **tabla 4** se resumen los coeficientes de correlación entre las variables del modelo integrado de evaluación de la calidad del informe comentado en este capítulo, mediante la aplicación del test de Pearson. Para este modelo, se han utilizado coeficientes de correlación para el tamaño variable del directorio y las señales negativas de toma de dualidad, lo que significa que para las empresas con directorios grandes que verifican la acumulación de puestos de presidente y gerente general pueden sufrir una publicación de informes integrados opacos o de mala calidad.

Con respecto al resto de variables, las connotaciones positivas de los coeficientes de correlación entre estas variables y la calidad del informe integrado muestran que estas variables mejoran la calidad de los informes integrados que publican las empresas de nuestra muestra de estudio.

Esto refleja que el buen gobierno corporativo en general, y las características de la junta directiva, dan a las empresas una mejor oportunidad de mejorar la calidad del reporte integrado a publicar. Una mayor proporción de diversidad de género es más probable que la presenten mujeres con diferentes habilidades y actitudes, incluidas administradoras distinguidas, e influye positivamente en el funcionamiento de otros mecanismos de gobernanza en relación con el género.

Tabla 4. **Matriz de correlación de variables relativas al modelo empírico**

	IR	BOARDSIZE	GENDERDIV	BINDEP	BTENURE	DUALITY	ESGPERF	CSRSTRATEGY
IR	1.0000							
BoardSize	0.5954	1.0000						
GenderDiv	-0.6243	-0.4434	1.0000					
BIndep	0.6268	-0.4968	0.3355	1.0000				
BoardMeet	0.5429	-0.4380	0.5341	0.6403	1.0000			
Duality	-0.4183	0.5422	0.6470	0.6818	0.5001	1.0000		
ESGPerf	0.5107	-0.3460	0.5967	0.6678	0.5878	0.5566	1.0000	
CSRstrategy	0.4717	-0.5040	0.5086	0.5724	0.4662	0.5447	0.6761	1.0000



4.3. Análisis multivariado: hallazgos e interpretaciones

Recuerde que el objetivo de estimar el modelo empírico es verificar y validar las hipótesis de investigación presentadas sobre los efectos de los mecanismos de gobernanza en la calidad del informe integrado. La interpretación de los resultados presentados en la **Tabla 5** nos permite realizar algunos análisis relacionados con las características generales de los modelos experimentales así como validar las hipótesis de investigación realizadas por el análisis multivariado. De hecho, el valor que toma el poder explicativo R^2 ajustado = 0.8253 refleja la calidad del modelo. Este supuesto indica que la integración de las diferentes variables explicativas permite explicar el 82,53% de la varianza en la calidad del informe integrado de las observaciones de nuestra muestra de estudio.

Al final de confirmar la calidad del modelo de evaluación, completaremos el marco teórico para la argumentación de los resultados del análisis multivariante que justifica la relación entre la calidad del informe integrado y los mecanismos de gobierno corporativo. Esta hipótesis también se ve confirmada por el resultado del estadístico de Fisher que confirma la capacidad de las variables independientes de nuestro modelo econométrico para explicar la varianza en la calidad del informe integrado que toma un valor (F = 288,25) para el nivel de significancia P-valor = 0.0000.

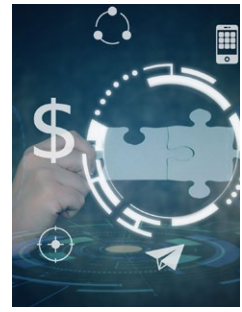
Según los resultados de investigaciones posteriores como las de Al-Lawati, 2022; Hassanein & Abou-El-Sood, 2022, el coeficiente de regresión de la variable tamaño, que cuantifica la variable tamaño de la junta, es positivo para el modelo de evaluación con un valor de (t-student = 0.63; P = 0.8877) no es significativo . Esto indica que el tamaño de la junta directiva no es importante para determinar la calidad del reporte integrado que publica la empresa.

Los coeficientes de regresión para la variable GenderDiv, que determina la diversidad de género dentro de la junta, son negativos y significativos al nivel del 1% (t-student = -5,89; P = 0,000). Un signo contrario al esperado, indicando que la presencia de una gran proporción de mujeres en el consejo de administración degrada la calidad del informe integrado, y este valor se justifica por la baja representación de mujeres en los consejos de administración. Estos resultados contrastan con los de las esposas (Nicolo et al. 2021); Harjoto y Rossi (2019); Amorelli & García-Sánchez (2020)

En lo que respecta al resultado de varias investigaciones recientes de Camilleri, 2018; LaTorre et al. 2019; Navarrete-Oyarce et al. 2022 (Nel

et al. 2022), Ananzeh et al. (2022) los resultados de nuestro estudio dan los elementos para aceptar la hipótesis de la independencia de los miembros de la Junta Directiva. De hecho, el signo del coeficiente predicho y significativo para esta variable lleva a la conclusión de que el porcentaje de directores independientes reduce significativamente la calidad de los informes que incluyen las empresas de nuestra muestra (t-student = 12.02; P= 0.000). Los resultados encontrados destacan la importancia del efecto de la variable Bindep en la calidad de los informes integrados. La hipótesis se confirmó al 1% de nivel de significación.

La interpretación de los resultados de la siguiente tabla con respecto a la variable Bancienté indica que la hipótesis asociada a esta variable se confirmó al 1% de nivel de significancia del Modelo de Evaluación de la Calidad del Informe incorporado. De hecho, el hecho de que existan valores (t-student= 4,19; P = 0,000), permite conocer el efecto de esta hipótesis en la mejora de la calidad de los informes integrados que publican las empresas. De acuerdo con los hallazgos de Pucheta-Martínez et al. (2021); Aladwey et al. (2021), la hipótesis se confirmó al 1% de nivel de significación.



En cuanto al resultado de la estimación de los modelos de evaluación, los resultados dan elementos para aceptar ya la hipótesis de la doble función, y el signo del coeficiente esperado para esta variable lleva a concluir que la dualidad de funciones del presidente y general gerente afecta negativa y significativamente el nivel del 1% y reduce la calidad del informe integrado de la población de estudio (t-student = -5,99; P = 0,000). De hecho, muchos estudios muestran que se puede lograr un impacto significativo al separar los roles de presidente y gerente general; estos hallazgos son consistentes con los de Boivie et al. 2021; Songini et al. 2022. Por lo tanto, la hipótesis se confirmó al 1% de nivel de significación.

El coeficiente de regresión de la variable ESGPerf, que determina el rango de percentiles considerando los indicadores de desempeño ESG de la empresa, es positivo pero no significativo para los tres modelos (t-student = 7,55; P = 0,000). Estos resultados son consistentes con los de (Simnett & Huggins, 2015; Chouaibi et al. 2021), por lo que esta hipótesis indica que el alto nivel de desempeño contribuye a mejorar la calidad de los informes integrados que se procesan en el marco de nuestro estudio. La hipótesis se confirmó al 1% de nivel de significancia.

En cuanto al resultado de nuestra estimación, podemos confirmar que el coeficiente de regresión relacionado con la variable estrategia de RSE, que determina el índice de RSE, es positivo y significativo al nivel del 1% (t-student = 6,82; P = 0,000). Este hallazgo es consistente con los de Suttipun (2020), y confirma la hipótesis al nivel de significancia del 1%.

Tabla 5. **Resultados de la regresión en relación con el modelo empírico**

VARIABLES	COEFICIENTE	T-STUDENT	P-VALOR
Cons	-1.315576	-8.75***	0.000
BoardSize	.0155443	0.63	0.887
GenderDiv	-.0195454	-5.89	0.000
BIndep	. 0425369	12.02***	0.000
BTenure	.0822924	4.19***	0.000
Duality	-.1995438	-5.99***	0.000
ESGPerf	.008887	7.55***	0.000
CSRstrategy	.0051519	6.82***	0.000
F(7, 372)	288.25		
Prob > F	0.0000		
R^2	0.8282		
R^2 adjustado	0.8253		

***: Significativo al nivel del 1%; **: Significativo al nivel del 5%; *: Significativo en el umbral del 10%

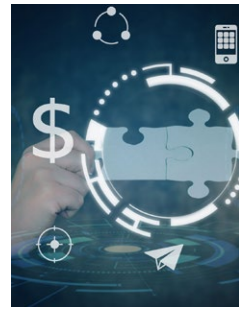
5. CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN

Este estudio evalúa los antecedentes relacionados con el gobierno corporativo: tamaño del directorio; La independencia del Consejo de Administración, la combinación de las funciones de Presidente y Consejero Delegado, el porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración, la comisión de nombramiento del Consejo de Administración, la Comisión de Retribuciones, el número de directorios bancarios y la responsabilidad social índice de cada empresa sobre la calidad de la información integrada de la empresa. Realizamos un estudio de cohorte sobre la calidad de los informes integrados de 380 observaciones para 97 empresas que cotizan en la JSE durante un período de 4 años, de 2017 a 2020, tiempo durante el cual las empresas enfrentan confrontaciones realistas versus sofisticación y realidad. La calidad de los informes integrados que

animaron a estas empresas a invertir en gobierno corporativo.

Descubrimos que las empresas con un alto nivel de independencia de la junta, segregación de los roles de presidente y director ejecutivo, una gran cantidad de reuniones de la junta de la empresa, un índice de RSE muy alto y un índice ESGPerf tienen más probabilidades de tener informes integrados de alta calidad.

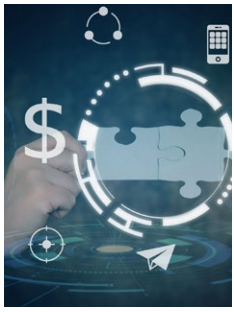
Nuestros resultados indican que comprender los diferentes roles y la composición de la junta directiva requiere un enfoque multiteórico, y que la teoría de la agencia, la teoría de la dependencia de los recursos y la teoría de la efectividad del grupo ayudan a explicar los diferentes aspectos de la calidad de RI (Hassanein y Hussainey 2015; Kılıç y Kuzey, 2018)



El modelo de reporte tradicional se enfoca en una cuenta relativamente estrecha del desempeño financiero histórico del proceso de creación de valor. Con esto en mente, el IIRC ha desarrollado un Marco Internacional de Informes Integrados, cuyo objetivo principal es guiar a las organizaciones en el informe de la amplia gama de información que los inversores y otras partes interesadas necesitan para evaluar los resultados a largo plazo de la organización. Conduce en un formato claro, conciso, conectado y comparable. Es por ello que la atención prestada a los aspectos ESG y de buen gobierno ha aumentado considerablemente. IR es una herramienta innovadora que permite integrar la información financiera y no financiera en un solo informe.

El estudio hace algunas contribuciones e implicaciones a la literatura de informes integrados. En primer lugar, destaca la relevancia de las características de los directorios en el enfoque integrado de la calidad de los informes en los países en desarrollo. Si bien ha habido varios estudios previos en el contexto de nuestra investigación, ha habido poca elaboración de sus implicaciones para la rendición de cuentas y la presentación integrada de informes. Esto tiene una resonancia particular en vista de los muchos trastornos sociales y gerenciales en Sudáfrica, que a menudo conducen a una reevaluación sustancial del papel del desempeño de ESG, la junta directiva y los informes integrados.

En segundo lugar, la estrategia de RSE se consideraba típicamente en los países en desarrollo como algo periférico como un ejercicio de gestión de impresiones simbólicas, que se ubicaba principalmente para reflejar a las partes interesadas apaciguadoras y/o protegiendo una agenda centrada en los accionistas. Y el cambio en la estrategia



de RSE fue impulsado principalmente por la legitimidad moral de la empresa, reflejada en el informe integrado, que a su vez surgió de un imperativo organizacional para alinearse más profundamente con las nuevas expectativas sociales corporativas. Por lo tanto, sugerimos que los gerentes deben estar atentos a la posibilidad de una combinación de motivaciones normativas e instrumentales solicitadas por la atención de todas las partes interesadas, particularmente en el contexto del desarrollo de las funciones de RSE y la divulgación obligatoria.

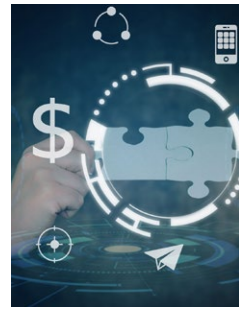
Esta fue una de las principales limitaciones experimentadas durante la realización de este estudio. De hecho, el estudio tiene algunas limitaciones; el presente estudio se centra únicamente en las empresas cotizadas descuidando el comportamiento de las empresas no cotizadas. La investigación adicional en informes integrados podría incorporar más variables como la industria, el crecimiento de la empresa, la propiedad del gobierno y la gobernabilidad. Además, se puede realizar una comparación entre países comparando empresas sudafricanas con empresas de otros países en desarrollo en términos de informes integrados.

Por lo tanto, la atención se centró solo en una pequeña muestra de población de 95 empresas. Esta fue una caída en el alto número en comparación con las 427 empresas que cotizan en la JSE.

Como toda investigación, ésta tiene ciertas limitaciones. Es cierto que el método de análisis empírico permite analizar un gran volumen de datos y comparar los resultados obtenidos, pero adolece de una falta de comparación entre países y grupos de países a través del método de muestreo. Una segunda limitación es la dificultad de recopilar información sobre la gobernanza bancaria. Sin embargo, conservamos las complementariedades de este estudio entre los mecanismos de gobernanza y las regulaciones que restringen la asunción de riesgos por parte de las empresas. Sin embargo, es necesario profundizar en algunos puntos para ampliar este trabajo.

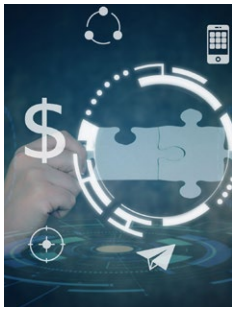
Para explicar mejor la evolución de los informes integrados, sería interesante realizar otra investigación tratando de utilizar un modelo que integre otras variables independientes y distribuir la muestra por océanos o por países. Así, nuestro estudio es sólo el comienzo de una línea de investigación. Esperamos, a través de esta investigación, al menos haber introducido el tema y dar entusiasmo a otras investigaciones para incursionar en este campo.

Los gerentes deben aumentar la transparencia ampliando el contenido y la calidad de la información en los informes para evitar conflictos con las partes interesadas. Por lo tanto, los gerentes deben aumentar la calidad de sus informes para permitir una mayor participación de las partes interesadas y mostrar interés en las partes interesadas que no sean los accionistas. En otras palabras, la calidad de la divulgación debe buscar demostrar que la alta rentabilidad no se logra a expensas de los objetivos no financieros. Por lo tanto, los gerentes deben considerar la calidad de RI como un medio para aumentar la imagen y la reputación de la empresa a los ojos de las partes interesadas. Además, desde el punto de vista de la teoría de la agencia, la divulgación representa una forma útil de reducir la asimetría de información, alinear los intereses de los administradores y accionistas y, por lo tanto, reducir los costos de agencia. En este sentido, las empresas que cotizan en bolsa deben, por lo tanto, aumentar la calidad de los informes integrados para proporcionar una imagen holística de la capacidad de crear valor a lo largo del tiempo, capaz de mitigar los problemas de asimetría de la información y reducir los costos de agencia.



Encontramos que las empresas con un alto nivel de independencia del directorio, una separación de las funciones de presidente y director ejecutivo, un alto número de reuniones del directorio de la empresa, un índice de RSE muy alto y el de ESGPerf tienen más probabilidades de tener informes integrados de alta calidad. . La investigación futura podría analizar el impacto de otras variables no financieras o centrarse en otro tipo de determinantes, como los determinantes financieros (la relación valor de mercado/valor contable, el apalancamiento financiero, etc.). Además, futuros estudios podrían ampliar la muestra centrándose en diferentes áreas para mejorar la generalización de los resultados. Finalmente, los futuros investigadores podrían considerar realizar estudios durante un período de tiempo más largo. Por ejemplo, la heterogeneidad no observada es un término que describe la existencia de diferencias no medidas (no observadas) entre los participantes del estudio o las muestras que están asociadas con las variables observadas de interés. La existencia de variables no observadas significa que los hallazgos estadísticos basados en los datos observados pueden ser incorrectos. De hecho, la heterogeneidad no observada es un caso en el que se puede esperar una correlación entre los observables y los no observables. Este ha sido un problema generalizado en el análisis

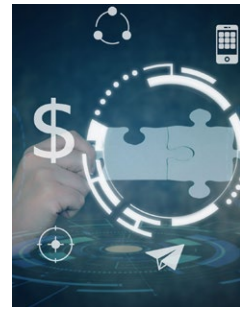
transversal. Una de las principales motivaciones para usar datos de panel ha sido la capacidad de controlar la heterogeneidad invariante en el tiempo posiblemente correlacionada sin observarla. En el presente estudio, hemos enfatizado que la calidad de la información presentada era importante al afirmar que "la información claramente presentada que resalta hechos relevantes recibió más crédito que la misma información que necesitaba extraerse de 'información menos relevante' (EY 2017, 2018 , 2019, 2020). Y para resolver la importante limitación de la heterogeneidad individual no observable que no se controla, podemos usar para futuras investigaciones el Estimador de Primera Diferencia y para controlar la heterogeneidad no observada constante en el tiempo y aquí podemos aplicar el MCO aplicado a la regresión de Primeras Diferencias.

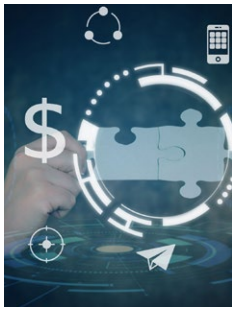


REFERENCIAS

Al Amosh, H., & Khatib, S. F. (2021). Corporate governance and voluntary disclosure of sustainability performance: The case of Jordan. *SN Business & Economics, 1*(12), 165.
Aladwey, L., Elgharbawy, A., & Ganna, M. A. (2021). Attributes of corporate boards and assurance of corporate social responsibility reporting: evidence from the UK. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society.*
Aljaaidi, K., Sharma, R., & Bagais, O. (2021). The effect of board characteristics on the audit committee meeting frequency. *Accounting, 7*(4), 899-906.
Al-Lawati, H. (2022). Politically Connected Firms and Forward-Looking Disclosure in the Era of Oman Vision 2040. *Journal of Risk and Financial Management, 15*(6), 233.
Al-Shaer, H., Albitar, K., & Hussainey, K. (2022). Creating sustainability reports that matter: an investigation of factors behind the narratives. *Journal of Applied Accounting Research, 23*(3), 738-763.
Amorelli, M. F., & García- Sánchez, I. M. (2020). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(1), 204-221.
Amran, A., Lee, S. P., & Devi, S. S. (2014). The influence of governance structure and strategic corporate social responsibility toward sustainability reporting quality. *Business Strategy and the environment, 23*(4), 217-235.
Ananzeh, H., Alshurafat, H., Bugshan, A., & Hussainey, K. (2022). The impact of corporate governance on forward-looking CSR disclosure. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
Boivie, S., Withers, M. C., Graffin, S. D., & Corley, K. G. (2021). Corporate directors' implicit theories of the roles and duties of boards. *Strategic Management Journal, 42*(9), 1662-1695.
Camilleri, M. A. (2018). Theoretical insights on integrated reporting: The inclusion of non-financial capitals in corporate disclosures. *Corporate Communications: An International Journal.*

Charumathi, B., & Rahman, H. (2019). Do women on boards influence climate change disclosures to CDP?–evidence from large Indian companies. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal, 13*(2), 5-31.
Chouaibi, S., Chouaibi, Y., & Zouari, G. (2021). Board characteristics and integrated reporting quality: evidence from ESG European companies. *EuroMed Journal of Business.*
Chung, C. Y., Kim, H., & Wang, K. (2022). Do domestic or foreign institutional investors matter? The case of firm information asymmetry in Korea. *Pacific-Basin Finance Journal,* 72, 101727.
Dalgic, N., & Caliyurt, K. (2019). Transparency of content analysis report of audit companies in Turkey. In Ethics and Sustainability in Accounting and Finance, Volume I (pp. 187-198). Springer, Singapore.
Dawkins, C., & Ngunjiri, F. W. (2008). Corporate social responsibility reporting in South Africa: A descriptive and comparative analysis. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(3), 286-307.
De Villiers, C., Hsiao, P. C. K., Zambon, S., & Magnaghi, E. (2022). Sustainability, Non-Financial, Integrated, and Value Reporting (Extended External Reporting): A conceptual framework and an agenda for future research. *Meditari Accountancy Research*, (ahead-of-print).
De Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal.*
Effah, N. A. A., Kyei, B. T., Kyeremeh, G., & Ekor, N. W. K. (2022). Boardroom characteristics and forward-looking information disclosure: evidence from Ghana. Corporate Governance: *The International Journal of Business in Society,* (ahead-of-print).
Fasan, M., Marcon, C., & Mio, C. (2016). Institutional determinants of IR disclosure quality. *In Integrated Reporting* (pp. 181-203). Palgrave Macmillan, London.
Flower, J. (2015). The international integrated reporting council: a story of failure. Critical Perspectives on Accounting, 27, 1-17.
Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society, 59*(2), 213-231.
Frias- Aceituno, J. V., Rodríguez- Ariza, L., & Garcia- Sánchez, I. M. (2014). Explanatory factors of integrated sustainability and financial reporting. *Business strategy and the environment, 23*(1), 56-72.
García-Sánchez, I. M., Raimo, N., & Vitolla, F. (2021). Are environmentally innovative companies inclined towards integrated environmental disclosure policies?. *Administrative Sciences, 11*(1), 29.
Githaiga, P. N., & Kosgei, J. K. (2022). Board characteristics and sustainability reporting. A case of listed firms in East Africa. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society,* (ahead-of-print).
Gutmayer, T., Cerbone, D., & Maroun, W. (2022). An Evaluation of Business Model Disclosures in Integrated Reports. *Australian Accounting Review, 32*(2), 220-237.
Hakimah, Y., Pratama, I., Fitri, H., Ganatri, M., & Sulbahrie, R. A. (2019). Impact of Intrinsic Corporate Governance on Financial Performance of Indonesian SMEs. *International Journal of Innovation, Creativity and Change Vol, 7*(1), 32-51.
Harjoto, M. A., & Rossi, F. (2019). Religiosity, female directors, and corporate social responsibility for Italian listed companies. *Journal of Business Research, 95*, 338-346.
Hassanein, A. and Hussainey, K. (2015), "Is forward-looking financial disclosure really informative? Evidence from UK narrative statements", *International Review of Financial Analysis, Vol. 41*, pp. 5, pp. 52-61.
Hassanein, A., & Abou-El-Sood, H. (2022). Forward-looking disclosure: Nature, determinants and consequences. *In Corporate Narrative Reporting* (pp. 37-54).
Herbert, S., & Graham, M. (2021). Application of principles from the International< IR> Framework for including sustainability disclosures within South African integrated reports. *South African Journal of Accounting Research, 35*(1), 42-68.
Hsiao, P. C. K., de Villiers, C., & Scott, T. (2022). Is voluntary International Integrated Reporting Framework adoption a step on the sustainability road and does adoption matter to capital markets?. *Meditari Accountancy Research, 30*(3), 786-818.
International Integrated Reporting Council (2013) Pilot Programme 2012 Yearbook, http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2012/10/ THE-PILOT-PROGRAMME-2012-YEARBOOK.pdf (on-line access October, 2016)



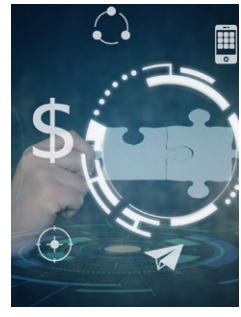


International Integrated Reporting Council (2014) The <IR> Yearbook 2014, http://integratedreporting.org/yearbook2014/timeline-assets/timeline.html# vars!date=2011- 09-22_10:06:30! (on-line access February, 2016)
International Integrated Reporting Council (2011) Towards integrated reporting. Communicating value in the 21st century, http://integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper- 2011_single.pdf (on-line access October, 2016)
Iredele, O. O. (2019). Examining the association between quality of integrated reports and corporate characteristics. *Heliyon, 5*(7), e01932.
Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach. *Business Strategy and the Environment, 21*(5), 299-316.
Kılıç, M., & Kuzey, C. (2018). Determinants of forward-looking disclosures in integrated reporting. *Managerial Auditing Journal.*
KPMG. 2010. Integrated Reporting: Closing the Loop on Strategy. [Online] Available at: http://www.kpmg.com/za/en/issuesandinsights/articlespublications/risk-compliance/ pages/closing-the-loop-of-strategy.aspx.
La Torre, M., Bernardi, C., Guthrie, J., & Dumay, J. (2019). Integrated reporting and integrating thinking: Practical challenges. *In Challenges in managing sustainable business* (pp. 25-54). Palgrave Macmillan, Cham.
Landau, A., Rochell, J., Klein, C., & Zwergel, B. (2020). Integrated reporting of environmental, social, and governance and financial data: Does the market value integrated reports?. *Business Strategy and the Environment, 29*(4), 1750-1763.
Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal, 34*(2), 158-171.
Masum, M. H., Latiff, A. R. A., & Osman, M. N. H. (2021). Determinants of corporate voluntary disclosure in a transition economy. *Problems and Perspectives in Management, 18*(4), 130.
Maubane, P., Prinsloo, A., & Van Rooyen, N. (2014). Sustainability reporting patterns of companies listed on the Johannesburg securities exchange. *Public Relations Review, 40*(2), 153-160.
Menshawy, I. M., Basiruddin, R., Mohd- Zamil, N. A., & Hussainey, K. (2021). Strive towards investment efficiency among Egyptian companies: Do board characteristics and information asymmetry matter?. *International Journal of Finance & Economics*.
Munoz Mendoza, J. A., Sepulveda Yelpo, S. M., Veloso Ramos, C. L., Delgado Fuentealba, C. L., & Fuentes Solís, R. A. (2022). Earnings management and country-level characteristics as determinants of stock liquidity in Latin America. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad, 51*(1), 50-76.
Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. *Journal of Cleaner Production, 237*, 117727.
Navarrete-Oyarce, J., Moraga-Flores, H., Gallegos Mardones, J. A., & Gallizo, J. L. (2022). Why Integrated Reporting? Insights from Early Adoption in an Emerging Economy. *Sustainability, 14*(3), 1695.
Nel, G., Scholtz, H., & Engelbrecht, W. (2022). Relationship between online corporate governance and transparency disclosures and board composition: evidence from JSE listed companies. *Journal of African Business, 23*(2), 304-325.
Nicolò, G., Ricciardelli, A., Raimo, N., & Vitolla, F. (2021). Visual disclosure through integrated reporting. *Management Decision, 60*(4), 976-994.
Orazalin, N., & Mahmood, M. (2019). Determinants of GRI-based sustainability reporting: evidence from an emerging economy. *Journal of Accounting in Emerging Economies.*
Parfitt, C. (2022). A foundation for 'ethical capital': The Sustainability Accounting Standards Board and Integrated Reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 102477.
Pavlopoulos, A., Magnis, C., & Iatridis, G. E. (2017). Integrated reporting: Is it the last piece of the accounting disclosure puzzle?. *Journal of Multinational Financial Management, 41*, 23- 46.
Pistoni, A., Songini, L. and Bavagnoli, F. (2018), "Integrated reporting quality: an empirical analysis", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 25*No. 4, pp. 489-507.
Pucheta-Martínez, M. C., Gallego- Álvarez, I., & Bel- Oms, I. (2021). Corporate social and environmental disclosure as a sustainable development tool provided by board sub-committees: Do women directors play a relevant moderating role?. *Business Strategy and the Environment, 30*(8), 3485-3501.

Raimo, N., Nicolò, G., Polcini, P. T., & Vitolla, F. (2022). Corporate governance and risk disclosure: evidence from integrated reporting adopters. Corporate Governance: *The International Journal of Business in Society, 22*(7), 1462-1490.
Raimo, N., Vitolla, F., Marrone, A., & Rubino, M. (2021). Do audit committee attributes influence integrated reporting quality? An agency theory viewpoint. *Business Strategy and the Environment, 30*(1), 522-534.
Reimsbach, D., & De Meyst, K. (2022). 27. Experimental research in financial accounting. *Handbook of Experimental Finance,* 375.
Rivera-Arrubla, Y. A., Zorio-Grima, A., & García-Benau, M. A. (2017). Integrated reports: disclosure level and explanatory factors. *Social Responsibility Journal.*
Rowbottom, N., & Locke, J. (2016). *The emergence of. Accounting and business Research, 46*(1), 83-115.
Roychowdhury, S., Shroff, N., & Verdi, R. S. (2019). The effects of financial reporting and disclosure on corporate investment: A review. *Journal of Accounting and Economics, 68*(2-3), 101246.
Salvi, A., Vitolla, F., Giakoumelou, A., Raimo, N., & Rubino, M. (2020). Intellectual capital disclosure in integrated reports: The effect on firm value. *Technological Forecasting and Social Change, 160*, 120228.
Simnett, R., & Huggins, A. L. (2015). Integrated reporting and assurance: where can research add value?. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal.*
Sisaye, S. (2021). The influence of non-governmental organizations (NGOs) on the development of voluntary sustainability accounting reporting rules. *Journal of Business and Socio-economic Development, 1*(1), 5-23.
Songini, L., Pistoni, A., Tettamanzi, P., Fratini, F., & Minutiello, V. (2022). Integrated reporting quality and BoD characteristics: an empirical analysis. *Journal of Management and Governance, 26*(2), 579-620.
Suttipun, M. (2020). Factors influencing key audit matters reporting in Thailand. *Asian Journal of Accounting Perspectives, 13*(1), 26-39.
Suttipun, M., & Bomlai, A. (2019). The relationship between corporate governance and integrated reporting: Thai evidence. *International Journal of Business & Society, 20*(1).
Torres-Baumgarten, G., & Rakotobe-Joel, T. (2022). Sustainability Discourse in Emerging Market multinationals: The Case of South Africa's Largest Firms. *Journal of African Business,* 1-26.
Turzo, T., Marzi, G., Favino, C., & Terzani, S. (2022). Non-financial reporting research and practice: Lessons from the last decade. *Journal of Cleaner Production,* 131154.
Vitolla, F., Raimo, N. and De Nuccio, E. (2018), Integrated reporting: development and state of art – the Italian case in the international context, *International Journal of Business and Management,* Vol. 13 No. 11, pp. 233-240
Vitolla, F., Raimo, N., & Rubino, M. (2020). Board characteristics and integrated reporting quality: an agency theory perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(2), 1152-1163
Wahl, A., Charifzadeh, M., & Diefenbach, F. (2020). Voluntary adopters of integrated reporting–evidence on forecast accuracy and firm value. *Business Strategy and the Environment, 29*(6).
Xie, B., Davidson III, W. N., & DaDalt, P. J. (2003). Earnings management and corporate governance: the role of the board and the audit committee. *Journal of corporate finance, 9*(3), 295-316.

NOTAS

1. Declaración de intereses:
Los autores declaran que no tienen intereses financieros en competencia conocidos ni relaciones personales que pudieran haber parecido influir en el trabajo informado en este documento.



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



Diego Rolando Minga-López
Universidad de Huelva.
diegorolando.minga057@alu.uhu.es



David Flores Ruiz
Universidad de Huelva
david.flores@dege.uhu.es

Social Innovation: Definitions, Metrics, Topics, Impact Agents and Approaches

Innovación Social: Definiciones, Métricas, Temáticas Clave, Agentes y Enfoques de impacto

1. INTRODUCTION

The present research refers to the field of social innovation (hereafter SI), which is perceived as "innovative activities and services that are motivated with the aim of satisfying a social need and that are predominantly developed and disseminated through organisations whose primary purposes are social" (Mulgan et al., 2007, p. 8). It is characteristics by the fact that its development takes place in a specific place, as it is the product of a specific community, governments, companies or individuals (Pol & Ville, 2009; Alonso-Martínez et al., 2015; Hernández-Ascanio et al., 2016). It aims to solve social problems and needs to which the public or private sector has not been able to provide solutions (Angelidou & Artemis, 2017).

In recent times, the SI has been experiencing an emerging growth within societies (Christensen et al., 2006; Mulgan et al., 2007; Phills et al., 2008; Van der Have & Rubalcaba, 2016; Hernández-Ascanio et al., 2021). For example: Neumeier (2012), conducted an Internet search for the term "social innovation" on 9 June 2011, yielding "1.750.000" results (p. 48). We performed the same procedure, with the same terms ´social innovation', which yielded a result of 12.600.000 (Google, September 29, 2022). In contrast, Ayob et al. (2016) conducted a Google Scholar search for the term "social innovation" on 19 May 2015, providing them 44.100 results (p. 637). We performed the same procedure and the result yielded 290.000 results (Google Scholar, 29 September 2022).

This exponential growth in SI may be due to the fact that in recent decades, so-called 'social innovation practices' have taken centre

JEL CODES:
O30, O35

Received: 12.04.2023 Accepted: 20.07.2023

DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.06



EXECUTIVE SUMMARY

This article analyses thends in Social Innovation research published in the Web of Science Social Sciences Citation Index (SSCI). Definitions, metrics, topics, agents and approaches are identified via bibliometric investigation using the “Bibliometrix” sofware, as well as a bibliographic review of the 50 most cited articles. It is concluded that there is a multitude of definitions of social innovation, with the common denominator being the implementation of new ideas and collaborative forms of relationship between different social agents to address complex social problems and needs. An important part of this research is approached from a micro focus, which is considered necessary to increase social impact and the transition to higher levels, meso and macro, which include a greater number of agents, among which social entities stand out.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo analiza las tendencias de las investigaciones sobre innovación social publicadas en la Social Science Citation Index (SSCI) de la Web of Science. Se identifican sus definiciones, métricas, temas relevantes, agentes y enfoques, a través de una investigación bibliométrica con el software “Bibliometrix”, así como una revisión bibliográfica de los 50 artículos más citados. Se concluye que existen multitud de definiciones de innovación social, teniendo como denominador común la implementación de nuevas ideas y formas colaborativas de relación entre diferentes agentes sociales para el abordaje de problemas y necesidades sociales complejos. Una parte importante de estas investigaciones se abordan bajo un enfoque micro, considerándose necesario para incrementar el impacto social y el tránsito hacia niveles superiores, meso y macro, que den cabida a un mayor número de agentes, entre los cuales destacan las entidades sociales.

stage and are gaining increasing importance and interest in society, academia, politics and social actors (Hazelkorn, 2009; Adams & Hess, 2010; Neumeier, 2012; Jose Hernández-Ascanio et al., 2021; Calderón & Maestripieri, 2022). In addition, leading international journals and universities around the world promote, publish and support this line of research (Ayob et al., 2016). However, the volume and diversity of works have not allowed a consensus on its definition, scope and approach to be applied or to develop the SI (Grimm et al., 2013; Begonja et al., 2016; Edwards-Schachter & Wallace, 2017; Jose Hernández-Ascanio et al., 2021; Pastor Pérez & Balbinot, 2021).

...the general objective of this research is to contribute to the advancement and knowledge about the dynamics and trends of scientific development in the field of SI,...

On this basis, the general objective of this research is to contribute to the advancement and knowledge about the dynamics and trends of scientific development in the field of SI, focusing on scientific production, as well as definitions, characteristics, agents and development approaches. First, to analyze the scientific production on SI registered in the Social Science Citation Index (SSCI) of the ISI Web of Science (WOS), identifying the main authors, countries, institutions, journals, impact papers, keywords and relevant topics in this field of study. Second, to analyze how the concept of social innovation has been defined and to identify the main agents and approaches under which these have been elaborated.

To this end, bibliometric research has been applied to assess the scientific quality and influence (impact) of publications (Duque Oliva et al., 2006; Pulsiri & Vatananan-Thesenvitz, 2018). The findings will provide up-to-date information on the scope and focus of the SI, and in turn, will guide new researcher. Furthermore, this type of analysis is useful for those seeking to evaluate scientific activity and constitutes a methodological innovation with respect to traditional literature reviews (Duque Oliva et al., 2006; Bakker et al., 2005; Rey-Martí et al., 2016; Duque et al., 2021).

This justifies the need for work such as this, which aims to clarify the delimitation of the concept and its main characteristics, approaches, and participating agents. Furthermore, there are still relatively few academic studies and qualitative, comparative and theoretical research on SI (Murray et al., 2010), consequently more theoretical and empirical work is still needed (Grimm et al., 2013), as compared to research on business and technological innovation, SI remains relatively under-researched (Phillips et al., 2015).

This article is structured as follows: after this first introductory section, the theoretical framework is presented as a contextualization of the subject; afterwards, the methodology of the study is presented; followed by the results through a quantitative bibliometric analysis and a more qualitative analysis, in which the main definitions, characteristics and approaches under which the SI is addressed in the Social Science Citation Index (SSCI) of the Web of Science Core Collection are discussed. Finally, we present a discussion and conclusions regarding limitations and suggestions for future lines of research.

KEYWORDS
Social innovation, social problems, social entities, bibliometric analysis.

PALABRAS CLAVE
Innovación social, problemas sociales, entidades sociales, análisis bibliométrico.

2. THEORETICAL MARCO: SOCIAL INNOVATION

The history of SI does not have a specific starting date, some authors argue that it has been present in the process of evolution of societies, as many of the "institutions such as money, universal suffrage, laws and the state itself" are social innovations that were built in the past and are present in continuous change (Van Langenhove, 2001; Cajaiba-Santana, 2014, p. 44). According to Angelidou & Artemis (2017), its originates "from two hundred years ago", and has been implemented since then by the civil, public and private sectors (p.1). Although the date of origin is indeterminate, the origins can be identified at the beginning of the 20th century in the theory of innovation of Joseph Schumpeter (1911), whose objective was to interpret and explain wide-ranging social transformation.

Kanter (1999) recognizes that SI emerges when private organizations move away from Corporate Social Responsibility (CSR)[1] and towards Corporate Social Innovation (CSI)[2], as they perceive opportunities to develop or produce innovations (ideas) that not only serve new markets, but also provide benefits to the community. Therefore, unlike other forms of innovation such as business innovation (driven by market and consumer needs), SI aims to meet social problems and needs (Chambon et al., 1982; Mulgan et al., 2007; Murray et al., 2010; Lettice & Parekh, 2010; Hochgerner, 2011; Angelidou & Artemis, 2017; Marques et al., 2018).

Understand that the problems usually addressed by the SI are wicked or intractable problems (Rittel & Webber, 1973; Buchanan, 1992), that are rooted in society, such as "health, education, urban planning, cultural activities, social work, economy, among others" (Chambon et al., 1982, p. 8),), or like poverty, inequality, and environmental

degradation (Tracey & Stott, 2017), for which the public or private sector has not been able to provide entirely satisfactory solutions (Angelidou & Artemis, 2017). For this reason, SI is often developed in specific places, either by a group of people, governments, companies or individuals with the purpose of improving their living conditions (Pol & Ville, 2009; Alonso-Martínez et al., 2015; Hernández-Ascanio et al., 2016; Angelidou & Artemis, 2017).

Therefore, SI requires collaboration between citizens, businesses, sector organizations and government for new ideas or innovations (Bock, 2016; Ayob et al., 2016). In this sense, the use and use of the concept of SI covers multiple sectors of a political, economic, cultural, social and environmental nature (Hochgerner, 2011; Marques et al., 2018).



In the political field, given the necessary adjustments, the concepts of SI are useful for the formulation of public policies and to develop an effective economy (Grimm et al., 2013), since the participation of SI in public policies has generated attention at the municipal level within local governments, "thanks to its ability to express its demands and proposals, it could be perceived as a competitor for the allocation of public resources to the most vulnerable and excluded strata of the population" (Gallego & Maestripieri, 2022, p. 1). In economic terms, the SI is social when its activities and services are motivated for the benefit of society, without necessarily deriving an economic benefit (Mulgan et al., 2007; Marques et al., 2018; Pastor Pérez & Balbinot, 2021). However, the proposed definition of SI by (Alonso-Martínez et al., 2015, p. 54) refers to the creation of shared value and hybrid organizations, which resembles social performance that "contribute in a novel way to improving the quality of life of society and at the same time generate economic or at least sustainable benefits".

In the cultural sector, the influence of SI "generates great economic value, as well as social cohesion, recovery of historical memory and a sense of local, regional and national belonging", since introducing SI models in cultural management (such as citizen participation and research projects in heritage spaces), through governmental heritage management bodies, will allow community participation in heritage management and research in order to ensure social, economic and cultural profitability in a post-Covid-19 world (Mesia-Montenegro, 2021, p. 13). In the social sphere, different countries with different social and economic systems support SI to transform the way social decisions are made, from various perspectives such as politics,

social actors and local communities to achieve better development (Maruyama et al., 2007). In addition, global discourses are beginning to take into account the need for community participation as a form of SI in the face of welfare state deficits (Hazelkorn, 2009; Neumeier, 2017). The role of social innovations in the face of environmental challenges are creating fertile ground for the emergence and adoption of new approaches to ecosystem management needed towards sustainability (Biggs et al., 2010; Rodima-Taylor, 2012; Olsson et al., 2017). Therefore become an important part of economic theory by incorporating the social and behavioural changes needed to reorganize the economy in the face of current challenges (Scott-Cato & Hillier, 2010; Schröer, 2021).



3. METHODOLOGY

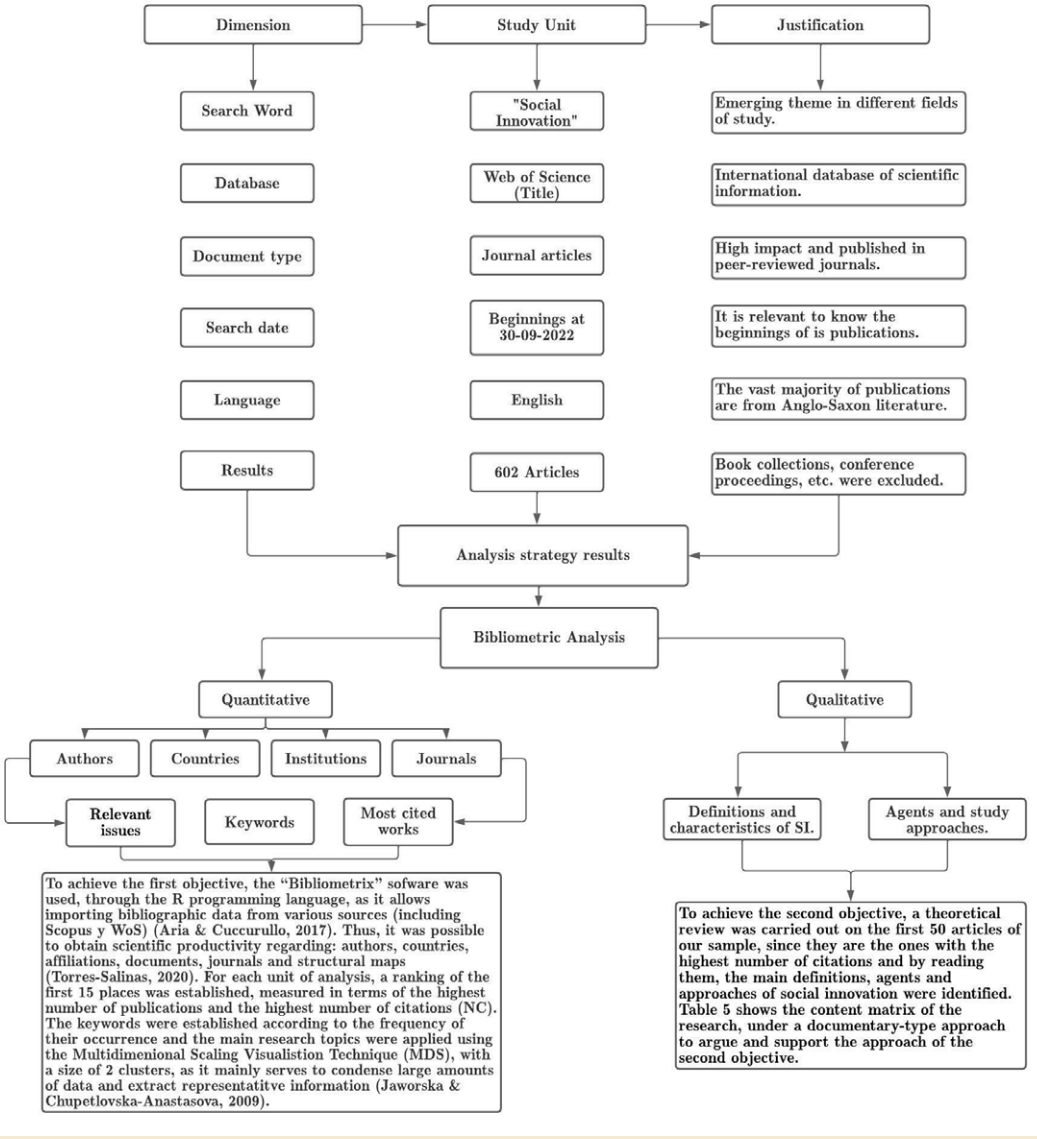
A bibliometric research has been developed to measure quantitative and qualitative aspects of scientific publications (Pulsiri & Vatananan-Thesenvitz, 2018). The methodological process carried out was developed in two phases.

In the first phase, an exploration and quantitative analysis was carried out of the best positioned records in terms of: authors, countries, institutions, journals, most cited works, keywords and topics of study that are important in the construction of the SI, using the international database of the Isi Web of Science (WoS) was used, as it is one of the main databases of academic information worldwide (Zhu & Liu, 2020). In which a search string was performed in the field 'Article title', with the English terms and inverted commas “social innovation” in the editions Science Citation Index Expanded (SCI-Expanded)- 1900-present, Social Sciences Citation Index (SSCI)- 1956-present and Arts & Humanities Citation Index (AHCI)- 1975-present, as they fit this research of social character, so 602 articles were obtained for the corresponding analysis. Statistics were extracted automatically using the Bibliometrix software, through the R programming language (Aria & Cuccurullo, 2017). A ranking of up to a maximum of fifteen observations was established for each of these variables, based on the highest number of publications and highest number of citations (NC), as suggested by (Zupic & Čater, 2015). It is worth mentioning that it was established to select theoretical and empirical articles, due to their high level of academic, theoretical and methodological review (Pérez González & Lutsak-Yaroslava, 2017). The time considered

was from the beginning of the SI publications until 30 September 2022.

The second phase, a qualitative systematic review was carried out, oriented towards a content analysis process (López Noguero, 2002; Guirao Goris, 2015), as the objective is to identify the main definitions

Figure 1. **Methodological Design**



Source: own elaboration

of the concept of SI, the participating agents, as well as their scope or level of action such as: micro (refers to the level of individual experiences in households, companies, and social initiative entities), meso (at the level of sectors, territories or regions and groups or institutions) or macro (global economy) (Rojo García, 2007; van Wijk et al., 2019). For this purpose, the first 50 article of the bibliometric analysis were used, as they were the most cited 52% of which are theoretical works and 48% empirical studies.

Figure 1 then summarizes the phases of the study referring to the selection criteria, analysis parameters and results strategies, through a conceptual diagram.



4. RESULTS

4.1. Bibliometric Anlysis

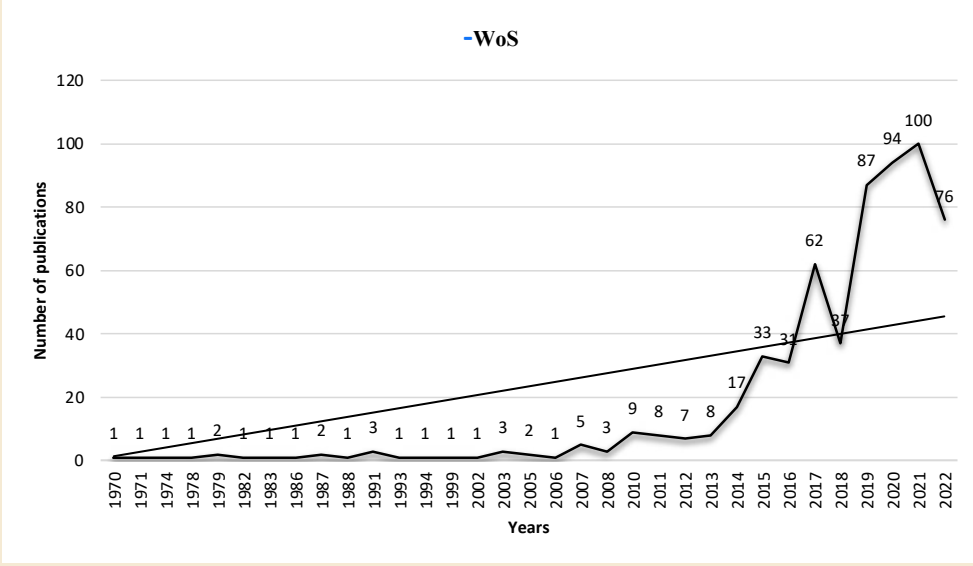
Figure 2 shows the annual distribution of the 602 articles registered in WoS, where an increasing linear trend can be observed. Its annual growth rate is 7.13%. According to (López López, 1996), three phases can be distinguished in any consolidating research field: precursor, exponential growth and linear growth. In our case, it fits into the first two. Firstly, the precursor phase corresponds to the period between 1970 and 2013, since no more than ten articles were published per year, while the next nine years (2014-2022) the number of publications has had an exponential growth, which confirms the interest and growth in this field of study.

According to WoS, the first article appearing in the database is entitled “Introduction to social innovation” by (Taylor, 1970), where he reports on the processes of an interdisciplinary action research project to overcome the usual problems of antagonism between disciplines, suggesting five principles of SI such as: the principle of investment, cooperation, equal responsibility, creative play and ideological research.

The analysis identified a total of 1.264 authors, of which 16% of the articles (99) are signed by a single author, while 84% of the articles (503) have multiple authors, with an average per paper of 3.01 authors per article. Table 1 provides the ranking of the top fifteen most influential authors, according to the indicator (H-index). This index reflects the visibility of each author's production, as the number of citations per publication and is determined as H = number of article

/ number of citations up to the time of calculation (Hirsch, 2005). It is for this reason that renowned SI researchers and professors such as: Michael Mumford, Frank Moulaert, Westley Frances, Geoff Mulgan, among others, stand out.

Figure 2. **Annual distribution of scientific production on SI**



Source: own elaboration based on data from the SSCI

Table 1. **Impact authors**

Nº.	AUTHOR	AFFILIATIONS	NC	H -INDEX
1	Mumford Michael	Univ. of Oklahoma	49.305	108
2	Moulaert Frank	Univ. ku Leuven	18.165	53
3	Westley Frances	Univ. of Waterloo	17.765	53
4	Seyfang Gill	University of East Anglia	15.098	49
5	Mulgan Geoff	University College London	16.604	47
6	Tracey Paul	University of Cambridge	13.565	43
7	Howaldt Jurgen	Tu Dortmund University	5.693	37
8	Avelino Flor	Erasmus University Rotterdam	7.562	36
9	Echeverría Javier	Universidad del País Vasco	8.549	31
10	Wittmayer Julia	Universitat Erasmus Rotterdam	5.469	34
11	Rubalcaba Luis	Universidad de Alcalá	4.716	32
12	Neumeier Steffen	Universitat Erlangen-Nuremberg	3.817	33

13	Nijnik María	The James Hutton Institute.	2.826	28
14	Bonno Pel	Université Libre de Bruxelles	3.373	25
15	Ludvig Alice	Universidad of Energy and Natural Resources	167	17

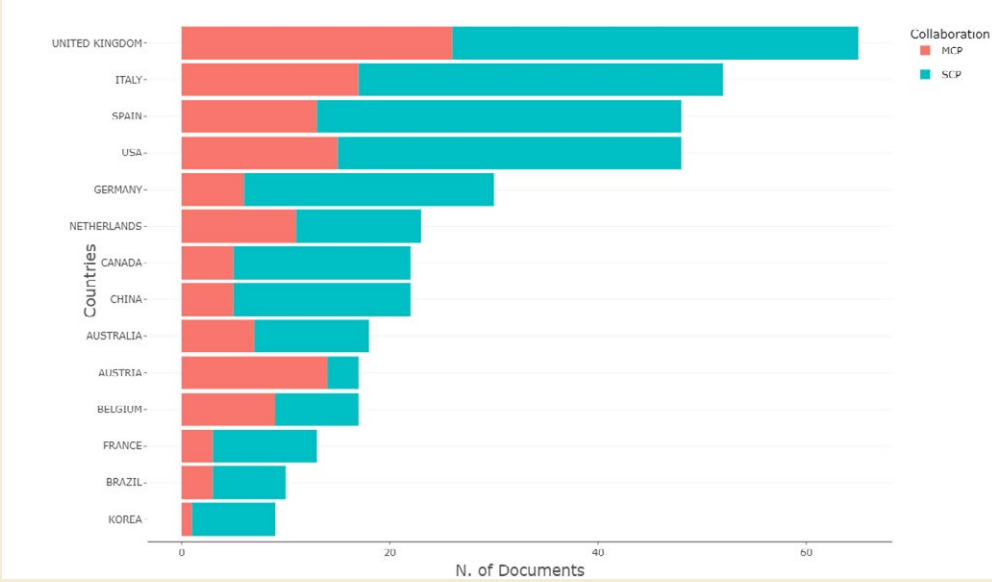
Source: own elaboration based on data from the SSCI

According to the affiliations registered among the authors, it was possible to determine the main countries and institutions that are associated (Spinak, 1996). **Figure 3** shows the 15 countries that contribute the largest number of publications on the topic of SI in terms of research from the same country with cross-institutional collaborations (SCP) and with more multi-country collaborations (MCP). Thus, the analysis shows that the countries of the United Kingdom (comprising England, Wales, Scotland and Northern Ireland) are the ones generating the highest scientific output in SI. This may be mainly due to government involvement with investment in social projects (Cameron, 2010). Also the growing number of institutions that research, promote and support the application of SI such as: the Center for Social Innovation at Stanford University and The Young Foundation (Hochgerner, 2011). Universities such as Duke, Oxford and Cambridge also promote and publish this line of research (Ayob et al., 2016). This is followed by the countries of Italy and Spain, which through the strong presence of trade unions and respect for labour rights have made considerable progress in the development of social innovations.

Figure 4 represents the top fifteen universities with the most contributions on SI out of a total of 200 institutions identified. Among them, the Politecnico di Milano, a public Italian university of a scientific-technological nature, stands out. It is followed by Erasmus University, a public university located in the city of Rotterdam in the Netherlands. The James Hutton Institute, an interdisciplinary scientific research institute in Scotland, also stands out.

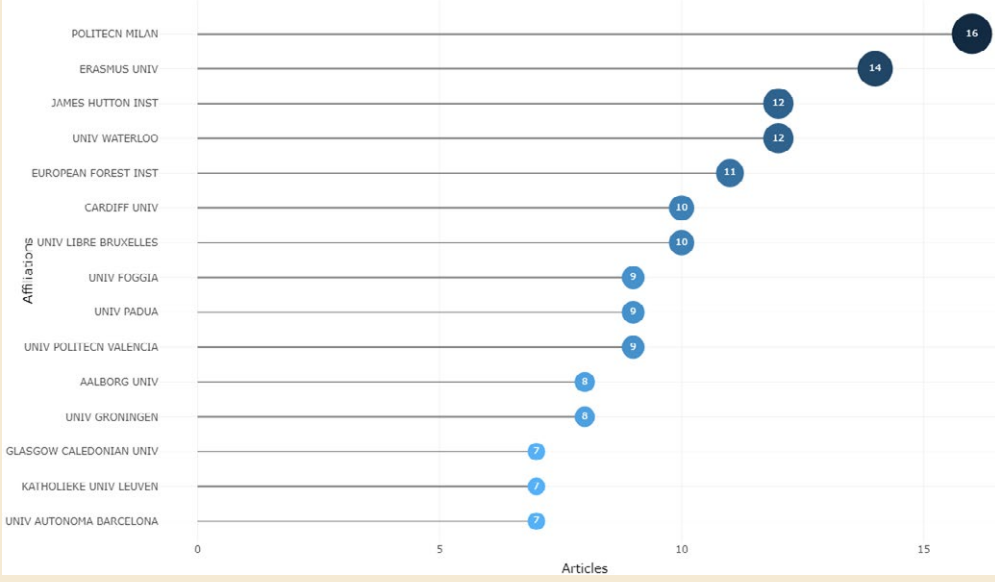
In regard to journals, that publish the most on SI, **Figure 5** shows the 15 most relevant journals out of 216 records found. The journal that publishes the most on SI is the journal Sustainability (45 articles), whose country of publication is Switzerland and is in the Journal Citation Reports (JCR), with an impact factor of 3.889, which places it in the second quartile. In relation to the related areas of the journals, the majority belong to the field of social sciences (79%), as they are studies focused on sustainability, geography, development,

Figure 3. **Scientific production by country**



Source: own elaboration from the SSCI with Bibliometrix support

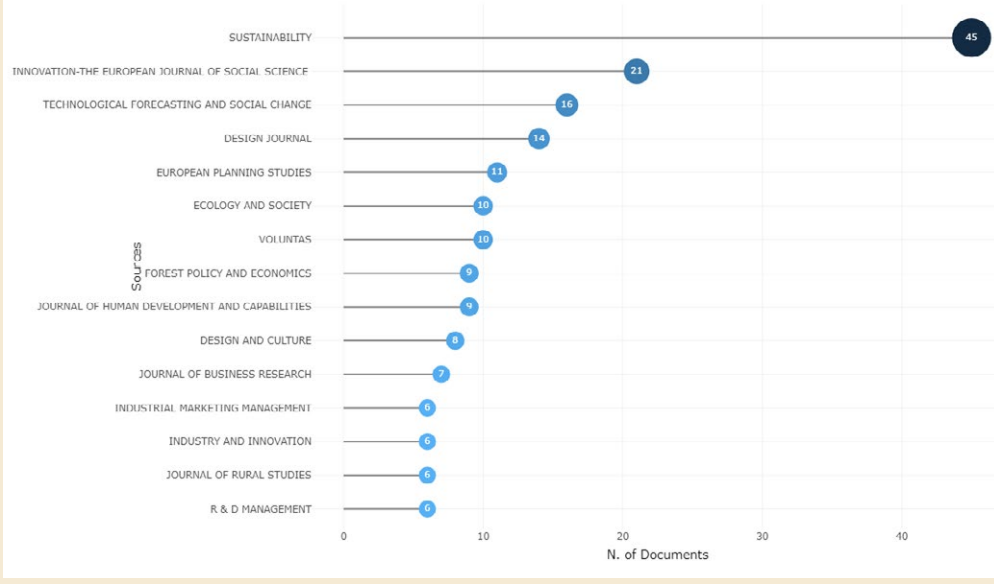
Figure 4. **Production by type of institutions**



Source: own elaboration from the SSCI with Bibliometrix support

citizenship, politics, culture, planning, sociology, among others. They are followed by the environmental sciences (8%), mainly focused on ecology studies. Also, the area of business, management and accounting (8%), related to marketing, administration, economics, econometrics and finance; and the area of arts and humanities (5%), with studies focused on the knowledge area of psychology, visual and performing arts.

Figure 5 **Magazines with the Highest Number of SI Publications**



Source: own elaboration from the SSCI with Bibliometrix support

Table 2 shows the first fifteen works with the greatest impact on SI based on the highest number of citations index. The first of them focuses on analyzing how social innovations can be linked to the public sector, addressing the factors, processes and objectives of co-creation / co-production with citizens in public innovation (Voorberg et al., 2015). The second develops a sociologically oriented conceptual framework to investigate SI focused on social structures as a motor of social change (Cajaiba-Santana, 2014). The third traces the content, scope and history of modern SI in all its disciplines (Van der Have & Rubalcaba, 2016). In general, the rest of the research frames the debates, opens up new lines of research and promotes the conceptual development of SI.

Table 2. **Impact publications**

RANKING	AUTORES/AÑO	TÍTULO DEL ARTÍCULO	NC
1	(Voorberg et al., 2015)	A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey.	795
2	(Cajaiba-Santana, 2014)	Social innovation: Moving the field forward. A con-ceptual framework.	373
3	(Van der Have & Rubalcaba, 2016)	Social innovation research: An emerging area of innovation studies?	297
4	(Phillips et al., 2015)	Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review.	262
5	(Mumford, 2002)	Social innovation: Ten cases from Benjamin Frank-lin.	218
6	(Moore & Westley, 2011)	Surmountable Chasms: Networks and Social Inno-vation for Resilient Systems.	201
7	(Biggs et al., 2010)	Navigating the Back Loop: Fostering Social Innova-tion and Transformation in Ecosystem Management.	183
8	(Bock, 2016)	Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection.	159
9	(Gerometta et al., 2005)	Social Innovation and Civil Society in Urban Gov-ernance: Strategies for an Inclusive City.	157
10	(Martin et al., 2015)	Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy.	136
11	(Grimm et al., 2013)	Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice.	135
12	(Le Ber & Branzei, 2010)	(Re)forming strategic cross-sector partnerships: Re-lational Processes of Social Innovation.	126
13	(Maruyama et al., 2007)	The rise of community wind power in Japan: En-hanced acceptance through social innovation	126
14	(Young Peyton, 2011)	The dynamics social innovation.	117
15	(Scott-Cato & Hillier, 2010)	How could we study climate-related social innova-tion? Applying Deleuzean philosophy to Transition Towns.	91

Source: own elaboration based on data from the SSCI

A total of 1.456 keywords were identified, based on the frequency of their appearance and co-occurrence of the author's keywords section, the most used terms being: social innovation (298), as it is the search term; innovation (21), social entrepreneurship (21), sustainability (19), gobernance (13), social enterprise (13), co-creatión (10), sustainable development (9), rural development (8), transformation (8), social capital (7), social change (7), among others (**Figure 6**).

Figure 6. **Keywords**



Source: own elaboration from the SSCI with Bibliometrix support

Although the subject matter of the publications is extensive, as illustrated by the large number of keywords, the most prominent ones focus on topics related to social entrepreneurship, social enterprises, sustainability, and the analysis of collaboration between different agents through the development of the concepts of governance, collective-action, and co-creation.

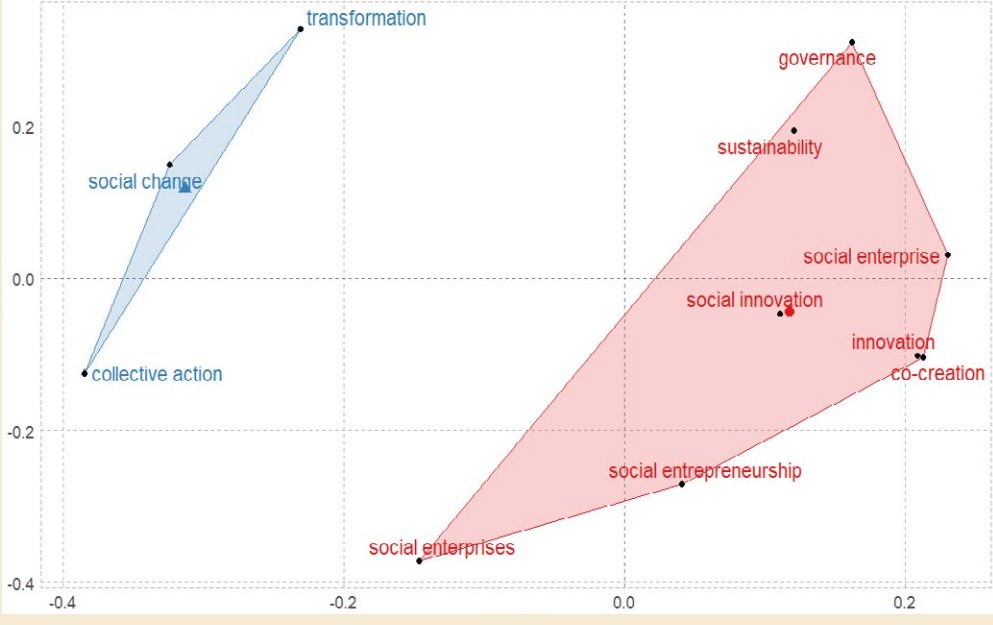
Figure 7 shows a thematic map resulting from the application of the Multidimensional Scaling (MDS) technique to the 602 articles consulted. The results show two clusters[3], one of them cohesive and the other more heterogeneous. We describe each of them below, from left to right:

- **Cluster Blue.** This cluster includes as a central term the word social change, associated with terms such as transformation and collective action. The articles in this cluster focus on topics related to large-scale innovative social transformation for global sustainability, since in many countries, welfare states are in crisis as a consequence of post-Fordist transformations. In this block we highlight three articles: a) Biggs et al. (2010), approach an innovation perspective to explore the sectorial management factors of ecosystems, for which he suggests several strategies that support their transformation. b) Bouchard (2012), considers

that social innovations aim to transform social relations that are at the root of social problems. c) Avelino et al. (2019), study the dynamics of transformative SI and the underlying processes of (dis) empowerment of multiple actors. They demonstrate that public discourses that show high expectations of social innovation need critical scrutiny and systematic analysis that empower people to solve the main challenges.

- **Cluster Red.** This cluster is the one with the highest concentration and impact. Its central term is social innovation, associated with issues related to social entrepreneurship, social enterprise, joint creation of innovation, sustainability, and governance. In this block we highlight three articles: a) Gerometta et al. (2005), seek to explore the role of civil society in the new urban processes, proposing to counteract social exclusion with governance agreements, since civil society is a valuable contributor to more cohesive cities. b) Phillips et al. (2015), show that both social entrepreneurship and SI share common overlaps in the

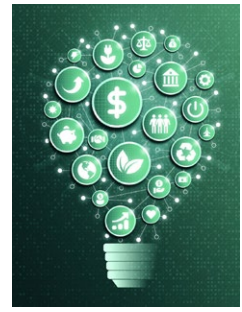
Figure 7. **Grouping of research topics in social innovation: Multidimensional Scaling Visualization Technique (MDS)**



Source: own elaboration from the SSCI with Bibliometrix support

process of identifying, solving problems and unmet social needs. c) Olsson et al. (2017), argue that the current debate on SI for sustainability lacks a deeper focus on human-environmental iterations and therefore explores the role of social innovations towards sustainability, which is necessary to develop a socio-ecological innovation approach to face the existing environmental challenges in the Anthropocene.

Therefore, blue cluster studies focus on the analysis of social changes and transformations through joint actions and (dis)empowerment processes, which are more directly related to social policies. In contrast, in the red cluster they are more focused on the analysis of social enterprises and social entrepreneurship, although they also consider aspects related to co-creation, governance and thus the participation of different actors in social innovations, as a formula for implementing sustainable development processes.



4.2. Content analysis

4.2.1. Definitions and characteristics of social innovation.

The SI being a relatively recent, multidisciplinary and rapidly expanding field of research, for Grimm et al. (2013), it is worrying that its evolution goes in different directions and that it generates a conceptual imprecision that supposes a breaking point. In turn, Hernández-Ascanio et al., (2021) discover that different definitions continue to coexist that lack an adequate articulation between them, since the SI consolidates multiple disciplines and areas of application. Consequently, the non-existence of a univocal concept accepted by all (Herrero De Egaña, 2021). Proof of this, **Table 3** includes some definitions of pioneering authors and references in this field to identify the key characteristics that consolidate the SI.

In the review carried out, the characteristics most frequently found refer to new ideas and forms of social organization, followed by the resolution of social problems and needs that generate value and social impact. Also, the creation of new lasting relationships between groups, the change in attitudes, behaviors and power forces between agents. Other key aspects are social learning, technologies and sustainability.

Table 3. **Definitions and characteristics of the SI concept**

AUTHOR/YEAR	DEFINITION	CHARACTERISTICS
(Chambon et al., 1982, p. 39)	Change in "Practices that more or less directly allow an individual -or a group- to take charge of a social need or a set of social needs that are not satisfied"	• Social needs.
(Mumford, 2002, p. 253).	Refers to the generation and implementation of new ideas about how people should organize interperson-al activities or social interactions to achieve one or more common goals	• New ideas • Interpersonal organization towards common goals
(Manzini & Jégou, 2003, p. 3)	Social innovation for sustainability, represents a broad and complex social learning process' which involve changes in basic behaviour [which] are able to reorient the technical system.	• Social learning • Sustainability, behaviour changes
(Moulaert et al., 2005, p. 1973).	Social innovation is, to a large extent, a matter of process innovation, that is to say, changes in the dy-namics of social relations, including power relations. Since social innovation is closely linked to social inclusion, it is also about countering or overcoming conservative forces that are eager to strengthen or preserve the social exclusion situation.	• Process innovation • Change of dynamics in social and power relations
(Christensen et al., 2006).	The complex process of introducing new products, processes or programs that profoundly change the basic routines, flows of resources and authority, or beliefs of the social system.	• Complex process • Changes in social relations
(Mulgan et al., 2007, p. 8).	Innovative activities and services driven by the goal of satisfying a social need, and that are predominant-ly developed and disseminated through organizations whose main focus is society.	• New activities and services. • Social needs
(Phills et al., 2008, p. 1).	An innovative solution for a social problem that is more effective, efficient, sustainable or fair than ex-isting solutions and for which the value created main-ly benefits society as a whole rather than individuals.	• Innovative solution • Social problem. • Value to society
(Westley et al., 2009)	New concepts, strategies, initiatives, products, pro-cesses or organizations that meet pressing social needs and profoundly change the basic routines, re-sources and authority or belief flows of the social system.	• New processes • Social needs • Changing relationships
(Butkevičiené, 2009, p. 83).	Social innovations are shaped and influenced by the social system (legal framework, actors involved, etc.), since they are capable of changing some aspects of it.	• Shaped by elements of the social system. • Changes in the social system
(Murray et al., 2010, p. 3).	We define social innovations as new ideas (products, services, and models) that simultaneously satisfy social needs and create new social relationships or collaborations	• Social needs. • New ideas • New collaborations
(Hochgerner, 2011).	Social innovations are new concepts and measures designed to solve social challenges, which are ac-cepted and implemented by the affected social groups.	• New concepts • Social needs
(Neumeier, 2012).	Changes in attitudes, behaviors or perceptions of a group that forms a network of aligned interests, and whose combined experience leads to new and im-proved methods of collaborative action both inside and outside the group.	• Attitude changes • New forms of collaboration

(Bouchard, 2012, p. 50).	An intervention initiated by social actors in response to the desire to meet needs, offer a solution, or take advantage of an opportunity to modify social rela-tions, modify an action framework, or propose new objectives.	• Action by social actors • New social relations and action framework
(Herrera Baltazar, 2015, p. 1469).	Social innovation is a measurable and replicable initi-ative that uses a new concept or application of an existing concept to create social and shareholder val-ue.	• New concept or implementation. • Measurable and replicable • Social value
(Alonso-Martínez et al., 2015, p. 54)	Social innovation is "those innovations developed by governments, companies or individuals that contrib-ute in a novel way to improving the quality of life of society and at the same time generate economic or at least sustainable benefits".	• Involve the government • Improve quality of life • Generates economic and sustainable benefits
(Ayob et al., 2016, p. 648)	SI "Firstly, and derived from the socio-ecological literature, but also evident in the literature on technol-ogy and social change, political science and design thinking, social innovation implies new forms of collaboration, whether at the individual or organiza-tional level, often involving new and less hierarchical relationships between government, civil society and citizens".	• New forms of collaboration • New relationships. • New ideas or innovations
(Bock, 2016, p. 569).	Social innovation is promising, since it considers the opportunities offered by change in social organiza-tion, new partnerships and the use of modern tech-nology.	• New relationships or social organizations • Modern technologies
(Edwards-Schachter & Wallace, 2017, p. 64)	"Social innovation is defined by a set of common core elements underpinning three distinct and interre-lated discursive areas: social change processes, sus-tainable development and the service sector"."	• Social change • Sustainable development • Services

Source: own elaboration based on data from the SSCI

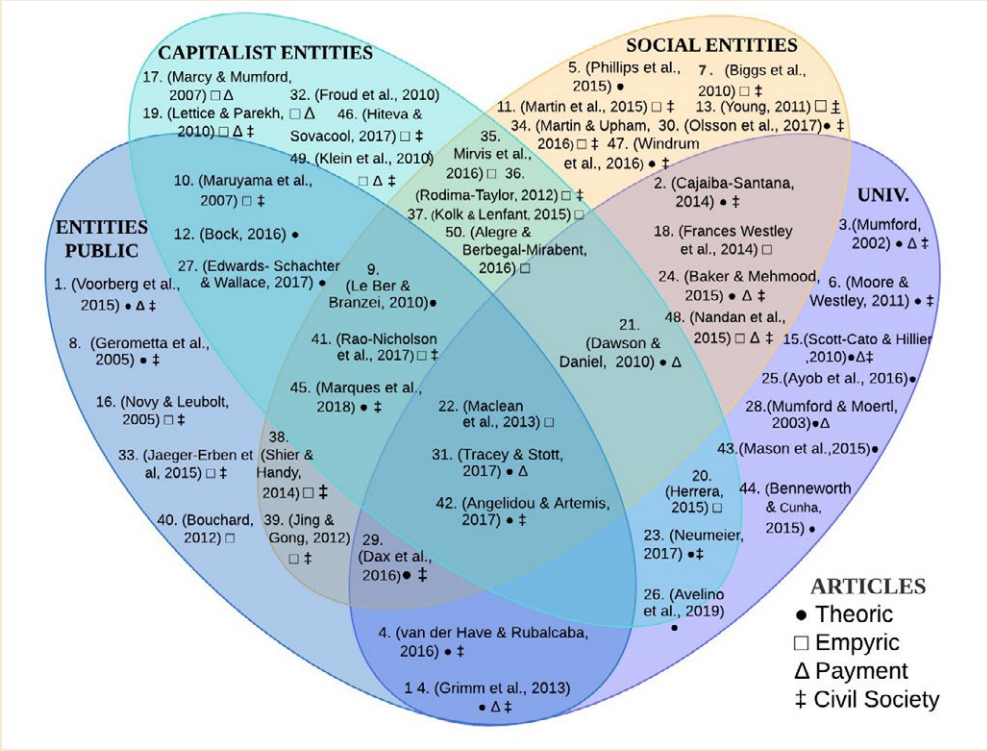
In general, definitions in the academic world show a coherent body that coincides with those held in the field of IS design and development in public and private organizations in the field. Thus, the following definition of social innovation is proposed "as the process of creating or improving new ideas, products, services and organizational models that generate value and social impact to social problems and needs through the relationship of different social agents".

4.2.2. Participating agents of social innovation

Given that a key aspect of SI is the transformation in social and power relations, it is relevant to point out who are the main actors or agents that promote SI according to the research analyzed (**Table 5**), since they can increase the transformative potential of the social innovations themselves (Avelino et al., 2019). **Figure 8** contains

the summary of the 50 investigations with the greatest impact, each of which was analyzed to identify the agents involved in the SI processes. The study identified four types of agents: private social entities 50%; companies and businesses 44%; universities 42% and public entities 38%. It is worth mentioning that about 60% involve civil society in one way or another.

Figure 8. **Concept map of the articles with the greatest impact on the SSCI**



Source: own elaboration from the SSCI with Bibliometrix support

According to the figure above, the agents involved in the SI processes are the social entities (non-profit) 50%, as they seek to improve the welfare of people in society (Dawson & Daniel, 2010). This is followed by for-profit companies 44%. In this sense, the leading role of the private sector stands out, which seeks to find alliances with different agents, with the purpose of promoting and developing social innovations, seeking commercial solutions to social problems and creating social value (Chell et al., 2010; Neumeier, 2012; Phillips et al., 2015; Avelino et al., 2019).

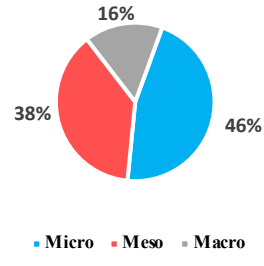
Another set of studies points to universities or research centers (42%) as key actors who play an important role in their theoretical studies from their different disciplines, contributing to the exchange and transfer of knowledge (Benneworth & Cunha, 2015). The public sector (38%) also plays a key and complementary role in lasting interrelations with the other socio-economic agents. Its role is of great importance to help counteract the trend of social exclusion through services (De Moor, 2013), or provide alternatives that are not available to solve social problems and needs, supporting and developing initiatives at the national, regional and local level (Bock, 2016). In this respect, "The service sector involves social services of general interest (education and childcare, youth unemployment, care for the elderly and disabled, social housing, medical services, etc.), together with a wide variety of services such as transportation, maintenance of public spaces, civil rights, and digital participation" (Edwards-Schachter & Wallace, 2017, p. 74).

4.2.3. Levels of intervention

Table 4 lists the main levels or intervention approaches that SI addresses at the micro, meso and macro levels (Rojo García, 2007), as new opportunities for SI are constituted and fragmented through iterations between different actors and different levels (van Wijk et al., 2019).

Table 4. **Level of intervention**

FOCUS	N.° OF ARTICLES	PERCENT
Micro	23	46%
Meso	19	38%
Macro	8	16%
Total	50	100%



Source: own elaboration based on data from the SSCI



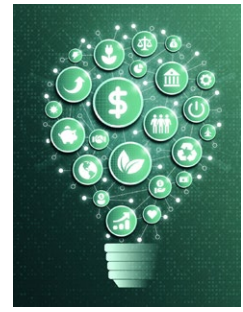
The articles that analyze the SI at the micro level (46%) and are closely linked to topics such as social entrepreneurship, social enterprise, marketing and entities that seek social benefits through the dynamization of the economy. These studies indicate that these entities and companies participate in SI in various ways, for example, with economic activities for social purposes to improve the quality of life. This is done through microenterprises, NGOs, cooperatives, social enterprises, actors and business innovation, developing livelihood markets, services and social enterprises, focusing on social and commercial purposes to enhance economic and social development. Generally, part of their profits or surpluses are reinvested in their social and environmental purposes or objectives (Mason et al., 2015).

At the micro level, four articles stand out: a. Lettice & Parekh (2010), seek to better understand the social innovation process, as well as explore which lessons can be transferred from the theory and general practice of business innovation, showing its benefits in different sectors; b. Dawson & Daniel (2010), develop a framework for social innovation and examine the relationship between social, business and technical dimensions; c. Kolk & Lenfant (2015), contribute to the literature on subsistence markets and the field of marketing in general, by exploring SI associations; d. Mirvis et al. (2016), analyze the literature on knowledge transfer, corporate partnerships and corporate social innovation (CSI) and expand research on corporate social networks and sustainability-oriented responsibility and innovation. In this sense, all these works are included in the conceptual map of Figure 8 in the area corresponding to social and/or capitalist entities.

On the other hand, in the meso field, 19 research articles (38%) analyze how social innovation processes are generated through new interrelationships between different agents, from a territorial and sectoral perspective. These analyses focus on the study of the local, rural, and urban environment; and other areas such as sustainable tourism, health, the environment or renewable energy. With this approach, it is worth mentioning the following articles: a. Benneworth & Cunha (2015), which explore the benefits and tension in understanding how universities contribute to urban development; b. Mason et al. (2015), who carry out a systematic review of the evidence of the relationship between SI and its promotion of equity in health, highlighting the relevant role of SI in responding to situations

of failure by the state; c. Bock (2016), uses three examples of rural SI to compare them with other concepts or approaches, pointing out the importance of the self-organizing factor; and d. Neumeier (2017), which focuses on the factors that support the success or failure of SI within rural development, pointing to public policies that raise awareness of the benefits of SI as the main success factor.

At the macro scale (16%), our research identified studies that include broader social level institutions such as democracy, capitalism, poverty, and exclusion. These analyses focus on the exchange and participation of agents at the local, regional and country levels, focusing SI to the solution of the main social problems (Bouchard, 2012; van Wijk et al., 2019). Among these articles, the following stand out: a. Maruyama et al. (2007), who analyze the socioeconomic dynamics generated by renewable energy technologies in Japan, identifying the complexity of interests of the actors and determining the existence of social, environmental and economic benefits; b. Marcy & Mumford (2007), study how social relations and social organization require the introduction of causal analysis through training and distancing; and c. Rao-Nicholson et al. (2017), which extracts knowledge from national innovation and social entrepreneurship systems in emerging economies and analyses how these interact to generate SI in emerging economies.



5. DISCUSSION

As shown in the previous section, the results of the bibliometric and content analysis applied in this research indicate that the first article published on IS was in 1970, however, in recent years is when the emerging growth on this subject begins. As reported by previous studies (Adams y Hess, 2010; Neumeier, 2012; Van der Have y Rubalcaba, 2016; Edwards-Schachter y Wallace, 2017). As this is an emerging topic, the number of prolific authors is high (1,264), with author M. Mumford (University of Oklahoma) leading the ranking of authors due to the large number of published and highly cited academic articles on this topic. This data corroborates the findings of previous studies (Edwards-Schachter y Wallace, 2017, p. 67).

In terms of geographical affiliation, the present analysis shows that the ranking of countries with the highest number of publications contributing to the topic is led by the United Kingdom. This result supports previous research findings by Hochgerner (2011), Pérez

González y Lutsak-Yaroslava (2017). Where they agree that support for social innovations generates a new economy of sustainable consumption and rural development (Neumeier, 2017). Among the European countries, Spain stands out, which is in third place in the ranking with 48 publications as well as the country of the United States. This is particularly significant considering that only articles published in English have been consulted. On the most productive universities, two of them are Spanish, corroborating the importance of Spanish research in this area. As for the scientific journals with the most publications, the following stand out: Sustainability, Innovation The European Journal of Social Science, Technological Forecasting and Social Change, among others.



In relation to the topics most discussed in the articles analyzed, they refer to social entrepreneurship, social enterprise, co-creation of innovation, sustainability and governance, followed by topics related to social change, transformation and collective action. With this, the synergy that exists in the topics of innovation and social entrepreneurship is highlighted, since the topics covered in the articles on social entrepreneurship also refer to social innovation (Minga López et al., 2022). This may be because SI and social entrepreneurship share common overlaps, which is the well-being of society (Alvord et al., 2004; Phillips et al., 2015). However, despite the variety and diversity of social innovations, as well as the different themes that accompany SI studies, there are different definitions of SI (Table 3) either by the different approaches and areas that are developed. This confirms the interest and that so far it has been impossible to establish a general theory or partial theories on SI (Hernández-Ascanio et al., 2021).

On the other hand, it was identified that the agents immersed in the SI processes are: social entities (50%), companies and businesses (44%), universities (42%) and public entities (38%). These four types of socioeconomic agents are identified in the work of Tracey and Stott (2017), Angelidou and Artemis (2017), Marques et al. (2018). In addition, these results support previous studies that indicate that the agents that mostly participate in SI are social entities (Bouchard, 2012), but that new actors such as universities, the public sector (government), companies and civil society have been progressively incorporated (Echeverría, 2014; José Hernández-Ascanio et al., 2016; Ayob et al., 2016; Edwards-Schachter and Wallace, 2017). However, most of the studies analysed show the importance of

interrelationships between different socio-economic agents when promoting SI processes, which confirms that SI implies new and less hierarchical relationships between citizens, companies, sector organisations and government (Bock, 2016; Ayob et al., 2016) .

Finally, it has been found that the SI acts at the micro level (46%), followed by the meso (38%) and macro (16%) level. The micro approach, highlights in large part this may be due because the entities of social initiative seek social benefits through the revitalization of the economy, therefore this result is related to the actors of the SI that are the social entities that mostly make IS. It is followed by the meso level, since SI is usually developed in specific places, either by a specific group of people or community to improve their living conditions (Pol and Ville, 2009; Neumeier, 2012; Alonso-Martínez et al., 2015; Hernández-Ascanio et al., 2016; Angelidou and Artemis, 2017), and macro, since SI are significant new actions that focus on the micro, meso, and macro-scale (Echeverría, 2014).



6. CONCLUSIONS

This research aimed to analyze the scientific production on IS registered on the web of Science and analyze how the concept of IS has been defined and identify the main agents and approaches under which they have been developed. Although IS has been experiencing an emerging growth, there is still no consensus on its definition, scope and approach that explains where this topic should be applied or developed (Grimm et al., 2013; Begonja et al., 2016; Edwards-Schachter y Wallace, 2017; Hernández-Ascanio et al., 2021; Pastor Pérez & Balbinot, 2021). This study addressed these problems based on the scientific production published in the Web of Science, to provide updated information to guide new researchers in this line of research.

Therefore, the main authors, countries, journals, and institutions with the highest scientific production on the subject are from English-speaking countries, which demonstrates the importance and interest of IS for economic and social development. The themes that accompany the SI refer to social entrepreneurship, social enterprise, co-creation of innovation, sustainability and governance, followed by themes related to social change, transformation and collective action. Based on the review of the fifty articles on IS, the agents found were social entities (50%), companies and businesses (44%), universities

(42%) and the public sector (38%). Consequently, SI develops at the micro, meso and macro levels. 52% are theoretical studies and 48% empirical studies, of which 44% use qualitative techniques, while 34% prefer the use of quantitative techniques and only 22% use the combination of both, which means that empirical studies with quantitative methods are lacking to test the generalization of theoretical propositions (Table 5).

Consistent with the preceding empirical evidence, it is concluded that SI differs from other forms of innovation by the fact that it addresses social problems, which are in society, such as health, education, urbanism, among others (Chambon et al., 1982, p. 8), and is developed in specific places, by a specific group of people or community. (Pol and Ville, 2009; Neumeier, 2012; Alonso-Martínez et al., 2015; Hernández-Ascanio et al., 2016; Angelidou and Artemis, 2017). This primarily requires collaboration between citizens, businesses, industry organizations and government for new ideas or innovations (Bock, 2016; Ayob et al., 2016).



The main limitation of this study is that the analysis was carried out on a single database (WoS), which being representative is not the only one, however, from here three future lines of research are derived. The first line would be to repeat this same study by integrating other repositories either from the academic world or from analyses prepared by SI actors external to academia. The different publications on IS before and after the COVID-19 pandemic could also be analyzed. This would make it possible to identify to what extent theoretical works (52%), which still represent more than half of the works analyzed, are capturing the approaches, interests and concerns of actors on the ground. The second line would be connecting the SI with the challenges of the Anthropocene (a term used to designate the geological impacts caused by human societies on Earth, for example, climate change, renewable energy, energy justice, ecosystem management, urban sustainability or sustainable consumption). This allows us to identify an emerging field of study of socio-ecological innovation (Table 5). The third line could analyze the relationships and differences between the concept of social innovation and social entrepreneurship, although they pursue the same objective, which is the welfare of society (Alvord et al. 2004; Phillips et al., 2015), both concepts reflect different aspects (Alonso-Martínez et al., 2014).

In short, almost half a century ago the report The Limits to Growth, coordinated by biophysicists and environmental scientists (Meadows et al., 1972), presented twelve different scenarios that showed possible patterns for the environmental and economic future of the world, which was still within its carrying capacity. Thirty years later, the same authors offered an updated scenario in the form of a warning of the need for a “deep, proactive social innovation through technological, cultural and institutional change to prevent an increase in humanity's ecological footprint beyond the carrying capacity of planet Earth” (Meadows et al., 2004, p. 260).



REFERENCES

Adams, D., & Hess, M. (2010). Social Innovation and Why it Has Policy Significance. *The Economic and Labour Relations Review, 21*(2), 139–155. https://doi.org/10.1177/103530461002100209

Alegre, I., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0231

Alonso-Martínez, D, Gonzalez-Alvarez, N., & Nieto, M. (2015). La innovación social como motor de la creación de empresas. *Universia Business Review, 47*. https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1505

Alonso-Martínez, Daniel, González-Álvarez, N., & Nieto, M. (2014). Emprendimiento social vs innovación social. *Cuadernos Aragoneses de Economía, 24*(1–2), 119–140. https://doi.org/10.26754/ojs_cae/cae.20141-22640

Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science, 40*(3), 260–282. https://doi.org/10.1177/0021886304266847

Angelidou, M., & Artemis, P. (2017). An empirical investigation of social innovation initiatives for sustainable urban development. *Sustainable Cities and Society, 33*, 113–125. https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.05.016

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics, 11*(4), 959–975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., Kemp, R., Jørgensen, M. S., Bauler, T., Ruijsink, S., & O’Riordan, T. (2019). Transformative social innovation and (dis)empowerment. *Technological Forecasting and Social Change,* 145, 195–206. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.002

Ayob, N., Teasdale, S., & Fagan, K. (2016). How Social Innovation ‘Came to Be’: Tracing the Evolution of a Contested Concept. *Journal of Social Policy, 45*(4), 635–653. https://doi.org/10.1017/S004727941600009X

Baker, S., & Mehmood, A. (2015). Social Innovation and the Governance of Sustainable Places. *Local Environment, 20*(3), 321–334. https://doi.org/10.1080/13549839.2013.842964

Bakker, F. G., Groenewegen, P., & Den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society, 44*(3), 283–317. https://doi.org/10.1177/0007650305278086



Begonja, M., Čićek, F., Balboni, B., & Gerbin, A. (2016). Innovation and business performance determinants of SMEs in the Adriatic region that introduced social innovation. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja, 29*(1), 1136–1149. https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1213651

Benneworth, P., & Cunha, J. (2015). Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice. *European Journal of Innovation Management.*, 1460–1060. https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2013-0099

Biggs, R., Westley, F. R., & Carpenter, S. R. (2010). Navigating the Back Loop: Fostering Social Innovation and Transformation in Ecosystem Management. *Ecology and Society, 15*(2). https://www.jstor.org/stable/26268153

Bock, B. B. (2016). Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection. *Sociologia Ruralis, 56*(4), 552–573. https://doi.org/10.1111/soru.12119

Bouchard, M. J. (2012). Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. *Service Business, 6*(1), 47–59. https://doi.org/10.1007/s11628-011-0123-9

Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues, 8*(2), 5–21. https://doi.org/10.2307/1511637

Butkevičiené, E. (2009). Social Innovations in Rural Communities: Methodological Framework and Empirical Evidence. *Socialiniai Mokslai, 1*(63), 80–88. https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367170917843/J.04~2009~1367170917843.pdf

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change, 82*(1), 42–51. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008

Cameron, D. (2010). *Big Society Speech - GOV.UK*. 19 July. https://www.gov.uk/government/speeches/big-society-speech

Chambon, J.-L., Devevey, J.-M., & Alix, D. (1982). *Les innovations sociales.* https://lib.ugent.be/catalog/rug01:001857233

Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karatas-OZkan, M. (2010). Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development, 22*(6), 485–493. https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488396

Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review, 84*(12), 94. https://hbr.org/2006/12/disruptive-innovation-for-social-change?language=es

Dawson, P., & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management, 51*(1), 9–21. https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033125

Dax, T., Strahl, W., Kirwan, J., & Maye, D. (2016). The Leader programme 2007–2013: Enabling or disabling social innovation and neo-endogenous development? Insights from Austria and Ireland. *European Urban and Regional Studies, 23*(1), 56–68. https://doi.org/10.1177/0969776413490425

De Moor, T. (2013). Homo Cooperans: Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving. *Universiteit Utrecht, Faculteit Geesteswetenschappen*, 42.

Duque Oliva, E., Cervera Taulet, A., & Rodríguez Romero, C. (2006). Estudio bibliométrico de los modelos de medición del concepto de calidad percibida del servicio en Internet. *Innovar, 16*(28), 223–243. https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19558/20581

Duque, P., Meza, O. E., Giraldo, D., & Barreto, K. (2021). Economía Social y Economía Solidaria: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *Revesco: Revista de Estudios Cooperativos*, 138. https://doi.org/10.5209/REVE.75566

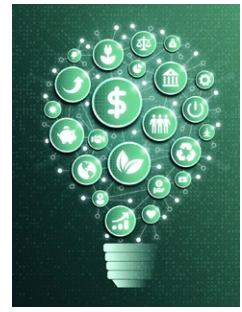
Echeverría, J. (2014). *Innovation and Values: A European Perspective.* Center for Basque Studies. https://recyt.fecyt.es/index.php/LLUL/article/download/43713/36587/0

Edwards-Schachter, M., & Wallace, M. L. (2017). 'Shaken, but not stirred': Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 64–79. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.012

Froud, J., Johal, S., Montgomerie, J., & Williams, K. (2010). Escaping the tyranny of earned income? The failure of finance as social innovation. *New Political Economy, 15*(1), 147–164. https://doi.org/10.1080/13563460903553723

Gallego, R., & Maestripieri, L. (2022). La innovación social en los cuidados 0-3: entre la desigualdad y la equidad en las políticas públicas. Papers. *Revista de Sociologia, 107*(3), 1–22. https://doi.org/10.5565/rev/papers.3060

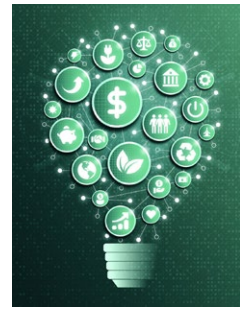
Gerometta, J., Häussermann, H., & Longo, G. (2005). Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City. *Urban Studies, 42*(11), 2007–2021. https://doi.org/10.1080/00420980500279851
Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. I*nnovation: The European Journal OfSocial Science Research, 26*(4), 436–455. https://doi.org/10.1080/13511610.2013.848163
Guirao Goris, S. J. A. (2015). *Title: Utilidad y tipos de revisión de literatura. 9*. https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002
Hazelkorn, E. (2009). Community engagement as Social Innovation. In *ARROW@DIT*. https://www.researchgate.net/publication/228544148_Community_engagement_as_Social_Innovation
Hernández-Ascanio, J., Aja Valle, J., Rueda López, R., & Medina Viruel, M. J. (2021). Medir la capacidad de innovación social en organizaciones complejas del tercer sector. *Empiria: Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 51, 153–182. https://doi.org/https://doi.org/10.5944/empiria.51.2021.30811
Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 164–199. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17449696006
Herrera Baltazar, M. E. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research, 68*(7), 1468–1474. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.036
Herrero De Egaña, B. (2021). Innovación social, tecnología y ODS. Fórmula magistral para un mundo mejor en la era del COVID-19. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica, 4*(1). https://doi.org/10.33776/RIESISE.V4I1.5474
Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 102*(46), 16569–16572. https://doi.org/10.1073/pnas.0507655102
Hiteva, R., & Sovacool, &. (2017). Harnessing social innovation for energy justice: A business model perspective. *Energy Policy,* 107, 631–639. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.03.056
Hochgerner, J. (2011). The Analysis of Social Innovations as Social Practice. In *Die Analyse sozialer Innovationen als gesellschaftliche Praxis*. https://www.zsi.at/object/publication/1566/attach/The%20Analysis%20of%20Social%20Innovations%20as%20Social%20Practice.pdf
Jaeger-Erben, M., Rückert-John, J., & Schäfer, M. (2015). Sustainable consumption through social innovation: A typology of innovations for sustainable consumption practices. *Journal of Cleaner Production*, 108, 784–798. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.042
Jing, Y., & Gong, T. (2012). Managed social innovation: The case of government-sponsored venture philanthropy in Shanghai. *Australian Journal of Public Administration, 71*(2), 233–245. https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2012.00767.x
Kanter, R. M. (1999). From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review, 77*(3), 122–123. https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&issn=00178012&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA54556303&sid=googleScholar&linkaccess=fulltext
Klein, J. L., Tremblay, D. G., & Bussiéres, D. R. (2010). Social economy-based local initiatives and social innovation: A montreal case study. *International Journal of Technology Management, 51*(1), 121–138. https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033132
Kolk, A., & Lenfant, F. (2015). Cross-sector collaboration, institutional gaps, and fragility: The role of Social Innovation Partnerships in a Conflict-Affected Region. *Journal of Public Policy and Marketing, 34*(2), 287–303. https://doi.org/10.1509/jppm.14.157
Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010). (Re)forming strategic cross-sector partnerships: Relational Processes of Social Innovation. *Business and Society, 49*(1), 140–172. https://doi.org/10.1177/0007650309345457
Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management, 51*(1), 139–158. https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033133
López López, P. (1996). *Introducción a la bibliometría.* Promolibro.
López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. XXI, *Revista de Educación, 4*, 167–179. http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/view/610



Maclean, M., Harvey, C., & Gordon, J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal, 31*(7), 747–763. https://doi.org/10.1177/0266242612443376
Manzini, E., & Jégou, F. (2003). Sustainable everyday. *Design Philosophy Papers, 1*(4). https://search.proquest.com/openview/aede4d7391ebe206e2e566f2b9af8762/1?pq-origsite=gscholar&cbl=396301
Marcy, R. T., & Mumford, M. D. (2007). Social innovation: Enhancing creative performance through causal analysis. *Creativity Research Journal, 19*(2–3), 123–140. https://doi.org/10.1080/10400410701397180
Marques, P., Morgan, K., & Richardson, R. (2018). Social innovation in question: The theoretical and practical implications of a contested concept. *Environment and Planning C: Politics and Space, 36*(3), 496–512. https://doi.org/10.1177/2399654417717986
Martin, C. J., & Upham, P. (2016). Grassroots social innovation and the mobilisation of values in collaborative consumption: a conceptual model. *Journal of Cleaner Production, 134*, 204–213. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.062
Martin, C. J., Upham, P., & Budd, L. (2015). Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy. *Ecological Economics, 118*, 240–251. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.08.001
Maruyama, Y., Nishikido, M., & Iida, T. (2007). The rise of community wind power in Japan: Enhanced acceptance through social innovation. *Energy Policy, 35*(5), 2761–2769. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2006.12.010
Mason, C., Barraket, J., Friel, S., O'rourke, K., & Stenta, C.-P. (2015). Social innovation for the promotion of health equity. *Health Promotion International, 30*(S2), ii116–ii125. https://doi.org/10.1093/heapro/dav076
Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits to Growth; A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind.* Universe Books. http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf
Meadows, D., Randers, J., & Meadows, D. (2004). LIMITS TO GROWTH: The 30-Year Update. In C. G. Publishing (Ed.), *Chelsea: Green Publishing Company.* https://www.chelseagreen.com/product/limits-to-growth/
Mesia-Montenegro, C. (2021). Innovación social y ciencia ciudadana en la gestión del patrimonio en un escenario post COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales, 27*(2), 13–17. https://www.redalyc.org/journal/280/28066593017/28066593017.pdf
Minga López, D., Carrillo Cueva, C., & Ruiz Flores, D. (2022). Emprendimiento social: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos, 142*. https://doi.org/10.5209/REVE.84390
Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research, 69*(11), 5014–5021. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.073
Moore, M.-L., & Westley, F. (2011). Surmountable Chasms: Networks and Social Innovation for Resilient Systems. *Ecology and Society, 16*(1). http://www.jstor.org/stable/26268826
Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & González, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies, 42*(11), 1969–1990. https://doi.org/10.1080/00420980500279893
Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated. In *London: University of Oxford, Young Foundation*. https://ictlogy.net/bibliography/reports/projects.php?idp=4189&lang=es
Mumford, M. D. (2002). Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal, 14*(2), 253–266. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1402_11
Mumford, M. D., & Moertl, P. (2003). Cases of Social Innovation: Lessons From Two Innovations in the 20th Century. *Creativity Research Journal, 15*(2–3), 261–266. https://doi.org/10.1080/10400419.2003.9651418
Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation.* (NESTA (ed.); The Young). http://temp.uefiscdi.ro/edigiregion_v2/the_open_book_of_social_innovationNESTA.pdf
Nandan, M., London, M., & Bent-Goodley, T. (2015). Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance, 39*(1), 38–56. https://doi.org/10.1080/23303131.2014.955236



Neumeier, S. (2012). Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? - Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research. *Sociologia Ruralis, 52*(1), 48–69. https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2011.00553.x
Neumeier, S. (2017). Social innovation in rural development: identifying the key factors of success. *The Geographical Journal, 183*(1), 34–46. https://doi.org/10.1111/geoj.12180
Novy, A., & Leubolt, B. (2005). Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society. *Urban Studies, 42*(11), 2023–2036. https://doi.org/10.1080/00420980500279828
Olsson, P., Moore, M. L., Westley, F. R., & McCarthy, D. D. P. (2017). The concept of the Anthropocene as a game-changer: A new context for social innovation and transformations to sustainability. *Ecology and Society, 22*(2). https://doi.org/10.5751/ES-09310-220231
Pastor Pérez, M., & Balbinot, Z. (2021). Innovación social y frugal: ¿de qué estamos hablando? *Innovar, 31*(81), 101–114. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512021000300101
Pérez González, M. del C., & Lutsak-Yaroslava, N. V. (2017). La Producción Científica sobre la Innovación Social para el Desarrollo Local: Una Revisión Bibliométrica La Estructura y la Evolución del Campo de Dominio Científico. *Revista Prisma Social, 19*, 146–182. https://revistaprismasocial.es/article/view/1750
Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group and Organization Management, 40*(3), 428–461. https://doi.org/10.1177/1059601114560063
Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). *Rediscovering Social Innovation.* https://pdfs.semanticscholar.org/8387/6f6bafdcd11e0fc16c26364d3cfc826af2a3.pdf
Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *Journal of Socio-Economics, 38*(6), 878–885. https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011
Pulsiri, N., & Vatananan-Thesenvitz, R. (2018). Improving Systematic Literature Review with Automation and Bibliometrics. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology* (PICMET), 1–8. https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481746
Rao-Nicholson, R., Vorley, T., & Khan, Z. (2017). Social innovation in emerging economies: A national systems of innovation based approach. *Technological Forecasting and Social Change, 121*, 228–237. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.013
Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research, 69*(5), 1651–1655. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2015.10.033
Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences, 4*(2), 155–169. https://link.springer.com/article/10.1007/BF01405730
Rodima-Taylor, D. (2012). Social innovation and climate adaptation: Local collective action in diversifying Tanzania. *Applied Geography, 33*(1), 128–134. https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2011.10.005
Rojo García, J. L. (2007). Análisis mesoeconómico: Perspectiva Histórica y Aportaciones Recientes. *Estudios de Economía Aplicada,* 25–3, 605–618. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113818004
Schröer, A. (2021). Social Innovation in Education and Social Service Organizations. Challenges, Actors, and Approaches to Foster Social Innovation. *Frontiers in Education, 5*, 1–8. https://doi.org/10.3389/feduc.2020.555624
Schumpeter, J. A. (1911). Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (transl. 1934, The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle). *Vienna: Kyklos.*
Scott-Cato, M., & Hillier, J. (2010). How could we study climate-related social innovation? Applying Deleuzean philosophy to Transition Towns. *Environmental Politics, 19*(6), 869–887. https://doi.org/10.1080/09644016.2010.518677
Shier, M. L., & Handy, F. (2014). From Advocacy to Social Innovation: A Typology of Social Change Efforts by Nonprofits. *Voluntas, 26*(6), 2581–2603. https://doi.org/10.1007/s11266-014-9535-1
Spinak, E. (1996). *Diccionario Encicloédico de Bibliometría, Cienciometría e Informetría.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243329
Taylor, J. B. (1970). Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science, 6*(1), 69–77. https://doi.org/10.1177/002188637000600104



Tracey, P., & Stott, N. (2017). Social Innovation: A Window on Alternative Ways of Organizing and Innovating. *Innovation, 1*, 19. https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1268924
Van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? Research Policy, 45(9), 1923–1935. https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010
Van Langenhove, L. (2001). About innovating the social sciences and innovation in society. In *Social sciences and innovation* (p. 29–33).
van Wijk, J., Zietsma, C., Dorado, S., de Bakker, F. G. A., & Martí, I. (2019). Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory. *Business and Society, 58*(5), 887–918. https://doi.org/10.1177/0007650318789104
Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, & L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review, 17*(9), 1333–1357. https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505
Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. *Journal of Applied Behavioral Science, 50*(3), 234–260. https://doi.org/10.1177/0021886314532945
Westley, F., Zimmerman, B., & Patton, M. (2009). *Getting to maybe: How the world is changed*.
Windrum, P., Schartinger, D., Rubalcaba, L., & Toivonen, M. (2016). The co-creation of multi-agent social innovations A bridge between service and social innovation research. *European Journal of Innovation Management, 19*(2). https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2015-0033
Young Peyton, H. (2011). The dynamics of social innovation. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 108*(SUPPL. 4), 21285–21291. https://doi.org/10.1073/pnas.1100973108
Zhu, J., & Liu, W. (2020). A tale of two databases: the use of Web of Science and Scopus in academic papers. *Scientometrics, 123*(1), 321–335. https://doi.org/10.1007/s11192-020-03387-8
Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization: *Organizational Research Methods, 18*(3), 429–472. https://doi.org/10.1177/1094428114562629



NOTES

1. Corporate social responsibility (CSR) “consists of the development by the company of social actions that generate an impact on its interest groups, which according to the place where the economic activity is established.” (Restrepo Úsuga & Mosquera Urrego, 2020, p. 47)
2. Corporate social innovation (CSI), is a response to social and/or environmental problems through innovation that is effective, sustainable, and fair, where the products and/or services offered by organizations and companies not only generate economic profitability, but also have a positive impact on the environment and people.
3. A cluster is a grouping of concepts, elements or objects that have a minimum common denominator.



ANNEX. I

Table 5. **Content Matrix**

N.°	AUTHORS	NC	AGENTS	FOCUS	TYPE	OBJECTIVES AND RESULTS
1	(Voorberg et al., 2015) Δ	795	Public entities; Civil society	Meso	• Theoretical	Objective: Focuses on the study of social innovations in the public sector, analyses co-creation / co-production with citizens. Result: The review shows that co-creation / co-production is a practice found in many policy sectors (library services, garbage disposal, etc.) but predominantly in health.
2	(Cajaiba-Santana, 2014)	373	Social entities; Universi-ty; Civil society	Micro	• Theoretical	Objective: Unite two approaches based on institutional and structural theories and present a new conceptual framework to investigate SI as a motor of social change. Result: Highlights that the complexity and contextual dimensions of SI must be taken into account, requiring methodological frameworks capable of encompassing the processual evolution of the different elements that iterate in the social construction of social innovations
3	(Van der Have & Rubalcaba, 2016)	191	Public entities; Univer-sity; Civil society	Micro	• Theoretical	Objective: This article traces the content, scope, and history of modern SI in all its disciplines. Result: Their analysis suggests that the SI field is based on four distinct intellectual communities that emerge through a somewhat organized diffusion process: 1. Community psychology; 2. Community research; 3. Social challenges; 4. Local development
4	(Phillips et al., 2015)	262	Social entities	Micro	• Theoretical	Objective: Performs a comprehensive review of existing studies to address the gap between concepts, their comparative and systematic development, on SI, and social entrepreneurship. Result: It provides collective information on the research that links SI with social entrepreneurship, demonstrating that both themes share common overlaps and that there is a growing research interest in the last decade.
5	(Mumford, 2002) Δ	218	University; Civil society	Micro	• Theoretical	Objective: Extract from the historical records of Benjamin Franklin, to formulate hypotheses about strategies and tactics used for SI. Result: They show that Franklin identified problems based on practical needs, analysed the causes, generated implementation strategies, and built demonstration projects.
6	(Moore & Westley, 2011)	201	University; Civil society	Meso	• Theoretical	Objective: Explore the fundamental question of whether networks help facilitate innovations to bridge seemingly insurmountable bridges of complex problems to create change at all scales, increasing resilience. Result: They argue that the mere presence of a network does not guarantee that SI will spread and in the same way, if an SI network has very few institutional entrepreneurs, it can be deactivated if an entrepreneur drops out and to be effective it must be encouraged by institutions and businesses.
7	(Biggs et al., 2010)	183	Social entities; Civil society	Meso	□ Empirical	Objective: Explore the transformations of ecosystem management using SI. Result: They suggest that ongoing environmental degradation, increased environ-mental awareness, and shifting social values are creating fertile ground for the emer-gence and adoption of new approaches to ecosystem management. They suggest initiatives that promote environmental awareness and attachment to ecosystems and develop the capacity for social entrepreneurship in the environmental field.
8	(Bock, 2016)	159	Public entities; Capital-ist entities	Meso	• Theoretical	Objective: Consider the role of SI, in two aspects, (problematic side and a promis-ing side), in marginal rural areas and its relevance in rural development. Result: Rural SI is distinguished by its reliance on civic self-reliance and self-organization due to austerity measures and the withdrawal of the state, and its cross-sectoral and cross-local collaborations.
9	(Gerometta et al., 2005)	157	Public entities; Civil society	Micro	• Theoretical	Objective: Seeks to explore the role of civil society in new urban governance ar-rangements that will hopefully contribute to counteracting trends of exclusion. Result: Identifies inequality as a central and characteristic factor of any society that could be reproduced by the actions of civil society.

10	(Martin et al., 2015)	136	Social entities; Civil society	Meso	□ Empirical	Objective: It focuses on forms of collaborative consumption, seen as social innova-tions with the potential to play a role in the transition to a more sustainable society. Result: It shows that a grassroots organization can be subject to coercive and indi-rect (isomorphic) pressures to become more commercially oriented and highlight the ambiguities of these dynamics.
11	(Grimm et al., 2013) Δ	135	Public entities; Univer-sity; Civil society	Micro	• Theoretical	Objective: It illustrates the various uses of SI, in different academic and political discourses. Result: They assume that if SI is to be a useful concept for policymaking, some-thing must be said to develop an effective political economy that is SI ready.
12	(Le Ber & Branzei, 2010)	126	Social entities; Capital-ist entities; Public enti-ties	Meso	• Theoretical	Objective: Explore the relational processes that sustain SI within cross-sector strate-gic alliances. Result: They highlight the inevitable duality of success and failure in cross-sector partnerships to become a valuable partnership.
13	(Maruyama et al., 2007)	126	Public entities; Capital-ist entities; Civil society	Macro	□ Empirical	Objective: Analyse the socioeconomic dynamics generated by renewable energy technologies in Japan. It examines how the citizens' initiative can affect the social acceptance of renewable energies, as well as social change. Result: SI in renewable energies demonstrates this potential.
14	(Young Peyton, 2011)	117	Social entities; Civil society	Macro	□ Empirical	Objective: Models the dynamics of SI as a network coordination game. Result: The analysis shows that SI are technologies that facilitate and require coor-dination with others to be successful, which is what makes social change so difficult and favours big breakthroughs when change occurs.
15	(Scott-Cato & Hillier, 2010) Δ	91	University; Civil society	Macro	• Theoretical	Objective: Explore the contribution that Gilles Deleuze's philosophy could offer to researchers studying SI in response to climate change. Result: It recognizes that climate change requires important changes, because of the way the economy is organized requires significant social and behavioural change.
16	(Novy & Leubolt, 2005)	75	Public entities; Civil society	Meso	□ Empirical	Objective: Focus on the identification and role of SI, in urban development and in deepening the understanding of the contradictory relationship between the State and civil society. Result: It identifies that the geographic and political democratization of Porto Ale-gre as an implemented policy achieved progress between social and political rights for all, allowing power to be shared with civil society actors.
17	(Marcy & Mumford, 2007) Δ	74	Capitalist entities	Macro	□ Empirical	Objective: Analysis of social relations and social organization requires an analysis of operational causes in a social system. Result: Induction of causal analysis through distancing and training was found to contribute to familiar solutions.
18	(Westley et al., 2014)	73	Social entities; Universi-ty	Micro	□ Empirical	Objective: Propose a contextual model of pathways for system change to overcome barriers and business reorientation. Result: They illustrate that before moving to the domain of the system field, organ-izations need to create a dedicated platform through the successful dissemination of their ideas or products.
19	(Lettice & Parekh, 2010) Δ	71	Capitalist entities; Civil society	Micro	□ Empirical	Objective: Improve the process of SI, as well as the theory of business innovation. Result: The innovations investigated have diverse benefits and social outcomes, ranging from job creation for the homeless to the design of electric sports cars.
20	(Herrera Baltazar, 2015)	68	Capitalist entities; Uni-versity	Micro	□ Empirical	Objective: Develop a preliminary theory based on corporate innovation, social in-novation, and corporate social innovation. Result: The study indicates that certain institutional elements can permeate a com-pany's operations and strategy and can lead to a synergy between CSI and innova-tion (market and technical).
21	(Dawson & Daniel, 2010) Δ	68	Capitalist entities; So-cial entities; University	Micro	• Theoretical	Objective: Examine our understanding of the concept of social innovation, develop a framework for SI, and examine the relationship between the social, business and technical dimensions. Result: It highlights that social innovations are triggered by the interest in improv-ing the well-being of people in society.
22	(Maclean et al., 2013)	63	Capitalist entities; So-cial entities; Public entities; University	Micro	□ Empirical	Objective: Integrate SI theory, empirical practice, and social entrepreneurship in the literature. Result: Sheds light on how socially innovative philanthropic project sites and spac-es can influence its success.
23	(Neumeier, 2017)	62	Capitalist Entities; Uni-versity; Civil society	Meso	• Theoretical	Objective: Focus on the factors that support the success or failure of SI, that is, factors that support the development of a SI. Result: It concludes that SI in rural development cannot be easily started or directed from the top down. Which raises the question of whether SI can be politically in-strumentalized.
24	(Baker & Mehmood, 2015) Δ	57	Social entities; Universi-ty; Civil society	Meso	• Theoretical	Objective: Explore SI as a tool for promoting place-based sustainable development. Result: Argues that with social, economic and state actors mixing as agents of so-cial change, SI can play a key role in improving sustainable interactions between human beings and the environment.

25	(Ayob et al., 2016)	55	University	Micro	• Theoretical	Objective: Identify the most influential articles on SI and explore how they have conceptualized the term through bibliometric analysis Result: First used in socio-ecological literature, but also in literature discussing technology and social change, political science and design thinking, SI implies new forms of collaboration, either at the individual or organizational level, often involv-ing new and less hierarchical relationships.
26	(Avelino et al., 2019)	51	Capitalist entities; Uni-versity	Meso	• Theoretical	Objective: Examine a set of concepts to study the dynamics of transformative SI and the underlying processes of (dis) empowerment of multiple actors. Result: When there is empowerment, they are destined to unleash processes of im-poverishment and political struggle. And in the processes of (dis) empowerment, a multitude of actors gain and / or lose a sense of impact, competence, meaning and choice to achieve the desired change.
27	(Edwards-Schachter & Wallace, 2017)	49	Capitalist entities; Pub-lic entities	Micro	• Theoretical	Objective: Examine the evolution of the conceptualization of SI, with a view to elucidating the multiplication of uses of the term during the last half century. Result: Different sectors could contribute to better-designed policies, for example, in social investment funds, and the establishment of indicators and models to evalu-ate the Return on Investment (ROI) of specific sector SI.
28	(Mumford & Moertl, 2003) Δ	48	University	Micro	• Theoretical	Objective: Examine the history of two notable 20th century social innovations. Result: Discussion of the implications of the observations for understanding SI.
29	(Dax et al., 2016)	47	Public entities; Social entities; University; Civil society	Meso	• Theoretical	Objective: Frame the analysis around the concept of SI which is of central im-portance to the aims of Leader. Result: The bottom-up approach and support for social innovations and local ac-tions are being challenged and possibly threatened and only retain their influence when clearly led by multi-level governance structures.
30	(Olsson et al., 2017)	46	Social entities; Civil society	Meso	• Theoretical	Objective: Explore the role social innovations can play in supporting transfor-mations towards sustainability, necessary transformations in light of the existing global environmental challenges and with a view to moving away from the current unsustainable paths that have contributed to the creation of the precarious situation known as the Anthropocene. Result: He states that the introduction of the Anthropocene concept presents an important opportunity to further develop the theories and dynamics of social innova-tion and socio-ecological innovation in particular.
31	(Tracey & Stott, 2017) Δ	44	Public entities; Capital-ist entities; Social enti-ties; University	Micro	• Theoretical	Objective: Present a new SI typology. Result: Describes the different types of social innovation (social entrepreneurship, social intrapreneurship and extra social entrepreneurship).
32	(Froud et al., 2010) Δ	42	Capitalist entities	Macro	□ Empirical	Objective: Shift the frame of the debate on the democratization of finance by evalu-ating the spread of credit and ownership as a major SI led by non-profit retail banks. Result: It suggests that the extension of credit and asset ownership in an unequal society is counterproductive because it did not abolish the tyranny of earned income. Low-income individuals and households accumulate debt, but not assets.
33	(Jaeger-Erben et al., 2015)	41	Public entities; civil society	Macro	□ Empirical	Objective: Generate practical value by using typology to formulate policy strategies and measures in a more systematic way. Result: The authors express the need for government and other stakeholders to work together and consider supporting SI, in a national and sub-national context through a toolbox of appropriate policy instruments.
34	(Martin & Upham, 2016)	39	Social entities; Civil society	Micro	□ Empirical	Objective: Develop a conceptual model of how citizens' base values are mobilized by "grassroots" innovations, based on the theory of value Schwartz et al. (2012) Result: They offer a conceptual model of the role that values can play in grassroots innovations as they seek to emerge from one niche to another.
35	(Mirvis et al., 2016)	38	Capitalist entities; So-cial entities	Micro	□ Empirical	Objective: Explore how companies learn to participate in successful SI by acquiring tactical knowledge from outside parties. Result: It illustrates that most of the knowledge CSI requires is tacit and difficult to transfer.
36	(Rodima-Taylor, 2012)	38	Capitalist entities; So-cial entities; Civil socie-ty	Meso	□ Empirical	Objective: Examine the characteristics of local institutions that have the potential to improve local adaptive capacity and analyse potential challenges for sustainable climate adaptation. Result: It shows that local adaptation strategies are defined by the way livelihood assets and environmental problems are managed at the levels of small-scale local social organization.
37	(Kolk & Lenfant, 2015)	33	Capitalist entities; So-cial entities	Micro	□ Empirical	Objective: Contribute to the literature on subsistence markets and the field of mar-keting in general, by exploring SI partnerships. Result: They respond to repeated calls for greater attention to people suffering from poverty and to the role of marketing in helping to reduce social problems.

38	(Shier & Handy, 2014)	32	Public entities; Social entities; Civil society	Meso	□ Empirical	Objective: Understand how non-profit organizations promote social change in vari-ous ways. Result: Respondents described efforts to create new, more inclusive services to meet emerging needs.
39	(Jing & Gong, 2012)	31	Public entities; Social entities; Civil society	Meso	□ Empirical	Objective: Examine a hybrid form of SI that combines government engineering and citizen participation. Result: They discovered that a rigid social regulatory regime could serve neither the interests of the government nor the general public. Therefore, the government must relax its social control and welcome SI and improve its governance through civic engagement.
40	(Bouchard, 2012)	30	Public entities	Meso	□ Empirical	Objective: Analyse the notion of SI and explain how it can be used as a framework for understanding the social economy. Result: The social economy is present in all fields, primarily in services and eco-nomic dynamics in times of crisis, with the social economy being a fertile ground for the study of social innovations.
41	(Rao-Nicholson et al., 2017)	29	Public entities; Capital-ist entities; Social enti-ties; Civil society	Macro	□ Empirical	Objective: To analyse national systems of innovation and social entrepreneurship in emerging economies. Result: Suggest that managers, local volunteers and organisations generate SI eco-systems.
42	(Angelidou & Artemis, 2017)	26	Public entities; Capital-ist entities; Social enti-ties; University; Civil society	Meso	• Theoretical	Objective: Examine SI and how it fits into the discourse of urban sustainability and its communities for sustainable development. Result: They defined four citizen profiles present in SI literature: the citizen-sensor, the sharing citizen, the collaborative citizen, and the entrepreneurial citizen.
43	(Mason et al., 2015)	26	University	Meso	• Theoretical	Objective: Systematic review of the evidence of the relationship between SI and its promotion of equity in health. Result: From the available evidence, it suggests that the characteristics of social innovations are those that effectively address health needs and their responsiveness. Bearing in mind the promotion for equity in health.
44	(Benneworth & Cunha, 2015)	26	University	Meso	• Theoretical	Objective: Explore the pressure from and understanding of how universities con-tribute to knowledge-based urban development. Result: They argue that the greatest contribution of universities to SI occurs when their contributions to SI, and their relationships with social innovators, are closely aligned with broader strategic university interests.
45	(Marques et al., 2018)	25	Public entities; Capital-ist entities; Social enti-ties; Civil society	Micro	• Theoretical	Objective: Address the distinction between structural SI and instrumental SI. Result: For a social phenomenon to be classified as SI, it must be based on inclu-sive phenomena, it must try to address the need, and it is likely to be directed at a specific social domain.
46	(Hiteva & Sovacool, 2017)	25	Capitalist entities; Civil society	Micro	□ Empirical	Objective: Analyse four cases at different scales to highlight opportunities for intro-ducing energy justice principles into the core business models of companies. Result: The study reveals that the drivers of energy justice are localized and depend on the context (European housing market), which implies public policies.
47	(Windrum et al., 2016)	25	Social entities; Civil society	Micro	• Theoretical	Objective: Bridge the gap between SI and research on service innovation. Result: Both SI and services suffer from measurement errors, requiring research in this field, for example, SI, is still missing from the OECD indicators, should be included like other forms of non-technological innovations.
48	(Nandan et al., 2015) Δ	25	Social entities; Universi-ty; Civil society	Micro	□ Empirical	Objective: Explore and describe social innovation, social intrapreneurship, and social entrepreneurship. Result: They point to the need to develop and integrate content within social work education and further promote dual degree postgraduate programs.
49	(Klein et al., 2010) Δ	25	Capitalist entities; Civil society	Macro	□ Empirical	Objective: Analyse the role that community economic development corporations play in the economic and urban reconversion of the city. Result: Presents a case study and analyses community development in Montreal.
50	(Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016)	23	Capitalist entities; So-cial entities	Micro	□ Empirical	Objective: Contribute to the existing literature on social enterprises and business model innovation in the field of tourism and hospitality. Result: In both fields, several critical factors that influenced the success of social business model innovation were identified.

Source: own elaboration based on SSCI data from the Web of Science. The symbols used identify (●) theoretical articles; (□) empirical articles and (Δ) paid articles. Others were accessed with a Spanish FENECYT licence.

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



Diego Rolando Minga-López
Universidad de Huelva.
diegorolando.minga057@alu.uhu.es



David Flores Ruiz
Universidad de Huelva
david.flores@dege.uhu.es

Innovación Social: Definiciones, Métricas, Temáticas clave, Agentes y Enfoques de impacto

Social Innovation: Definitions, Metrics, Topics, Impact Agents and Approaches

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al campo de la innovación social (en adelante IS), que se perciben como "actividades y servicios innovadores motivados con el objetivo de satisfacer una necesidad social y que sean predominantemente desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyos propósitos principales son sociales" (Mulgan et al., 2007, p. 8). Se caracteriza porque su desarrollo se da en un lugar específico, ya que es producto de una comunidad concreta, gobiernos, empresas o personas (Pol y Ville, 2009; Alonso-Martínez et al., 2015; Hernández-Ascanio et al., 2016). Su finalidad es resolver problemas y necesidades sociales a los que el sector público o privado no han podido brindar soluciones (Angelidou y Artemis, 2017).

En los últimos tiempos la IS viene experimentando un crecimiento emergente en el seno de las sociedades (Christensen et al., 2006; Mulgan et al., 2007; Phills et al., 2008; Van der Have y Rubalcaba, 2016; Hernández-Ascanio et al., 2021). Por ejemplo: Neumeier (2012), realizó el 9 de junio de 2011, una búsqueda en Internet del término "social innovation", proporcionándole "1.750.000" resultados (p. 48). Hemos realizado el mismo procedimiento, con los mismos términos "social innovation", lo cual arrojó un resultado de 12.600.000 (Google, 29 de septiembre 2022). En cambio, Ayob et al. (2016) realizaron el 19 de mayo de 2015 una búsqueda en Google Scholar del término "social innovation", proporcionándoles 44.100 resultados (p. 637). Realizamos el mismo procedimiento y el resultado arrojó 290.000 resultados (Google Scholar, 29 de septiembre de 2022).

CÓDIGOS JEL:
O30, O35

Recepción: 01.10.2022 Aceptación: 21.02.2023

DOI: 10.3232/UBR.2023.V20.N3.08



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo analiza las tendencias de las investigaciones sobre innovación social publicadas en la Social Science Citation Index (SSCI) de la Web of Science. Se identifican sus definiciones, métricas, temas relevantes, agentes y enfoques, a través de una investigación bibliométrica con el software "Bibliometrix", así como una revisión bibliográfica de los 50 artículos más citados. Se concluye que existen multitud de definiciones de innovación social, teniendo como denominador común la implementación de nuevas ideas y formas colaborativas de relación entre diferentes agentes sociales para el abordaje de problemas y necesidades sociales complejos. Una parte importante de estas investigaciones se abordan bajo un enfoque micro, considerándose necesario para incrementar el impacto social y el tránsito hacia niveles superiores, meso y macro, que den cabida a un mayor número de agentes, entre los cuales destacan las entidades sociales.

EXECUTIVE SUMMARY

This article analyses thends in Social Innovation research published in the Web of Science Social Sciences Citation Index (SSCI). Definitions, metrics, topics, agents and approaches are identified via bibliometric investigation using the "Bibliometrix" sofware, as well as a bibliographic review of the 50 most cited articles. It is concluded that there is a multitude of definitions of social innovation, with the common denominator being the implementation of new ideas and collaborative forms of relationship between different social agents to address complex social problems and needs. An important part of this research is approached from a micro focus, which is considered necessary to increase social impact and the transition to higher levels, meso and macro, which include a greater number of agents, among which social entities stand out.

Este crecimiento exponencial sobre IS puede deberse a que en las últimas décadas han tomado protagonismo las llamadas 'prácticas de innovación social', las cuales están adquiriendo una creciente importancia e interés en la sociedad, el mundo académico, político y de los actores sociales (Hazelkorn, 2009; Adams y Hess, 2010; Neumeier, 2012; Hernández-Ascanio et al., 2021; Calderón y Maestripieri, 2022). Además, las principales revistas internacionales y universidades alrededor del mundo promueven, publican y apoyan esta línea de investigación (Ayob et al., 2016). Sin embargo, el volumen y diversidad de trabajos no han permitido consensuar sobre su definición, alcance y enfoque que se deba aplicar o desarrollar la IS (Grimm et al., 2013; Begonja et al., 2016; Edwards-Schachter y Wallace, 2017; Hernández-Ascanio et al., 2021; Pastor Pérez y Balbinot, 2021).

...el objetivo general de esta investigación es contribuir al avance y conocimiento sobre la dinámica y tendencias de desarrollo científico en el campo de la IS,...

Sobre esta base, el objetivo general de esta investigación es contribuir al avance y conocimiento sobre la dinámica y tendencias de desarrollo científico en el campo de la IS, centrándose en la producción científica, así como, en las definiciones, características, agentes y enfoques de desarrollo. En este marco se plantearon dos objetivos específicos: Primero, analizar la producción científica sobre la innovación social registrada en la Social Science Citation Index (SSCI) de la ISI Web of Science (WOS), identificando los principales autores, países, instituciones, revistas, trabajos de impacto, palabras clave y temas relevantes en este campo de estudio. Segundo, analizar cómo se ha definido el concepto de innovación social e identificar los principales agentes y enfoques bajo los cuales estos han sido elaborados.

Para ello, se ha aplicado una investigación bibliométrica, que permite valorar la calidad científica e influencia (impacto) de las publicaciones (Duque Oliva et al., 2006; Pulsiri y Vatananan-Thesenvitz, 2018). Los hallazgos permitirán brindar información actualizada sobre el alcance y enfoque que conlleva la IS, y a su vez, permitirá orientar a los nuevos investigadores sobre esta línea de investigación. Además, este tipo de análisis es útil para los que buscan evaluar la actividad científica y constituye una innovación metodológica respecto a las revisiones bibliográficas tradicionales (Duque Oliva et al., 2006; Bakker et al., 2005; Rey-Martí et al., 2016; Duque et al., 2021).

Esto justifica la necesidad de un trabajo como este, que pretende aclarar la delimitación del concepto y sus principales características,

agentes y enfoques participantes. Además, sigue habiendo relativamente pocos estudios académicos e investigaciones cualitativas, comparativas y teóricas sobre IS (Murray et al., 2010), en consecuencia, se siguen necesitando más trabajos teóricos y empíricos (Grimm et al., 2013), ya que si se compara con las investigaciones sobre la innovación empresarial y tecnológica, la IS sigue siendo relativamente infra investigada (Phillips et al., 2015).

El presente artículo está estructurado de la siguiente forma: tras este primer epígrafe de introducción, se presenta el marco teórico a modo de contextualización del tema; después, se presenta la metodología del estudio; luego se presentan los resultados a través de un análisis cuantitativo bibliométrico y otro de corte más cualitativo, en el que se comentan las principales definiciones, características y enfoques bajo los cuales se aborda la IS en la Social Science Citation Index (SSCI) de la Web of Science Core Collection. Finalmente, presentamos un apartado de discusión y conclusiones respecto a las limitaciones y sugerencias para futuras líneas de investigación.

PALABRAS CLAVE
Innovación social, problemas sociales, entidades sociales, análisis bibliométrico.

KEYWORDS
Social innovation, social problems, social entities, bibliometric analysis.

2. MARCO TEÓRICO: INNOVACIÓN SOCIAL

La historia de la IS no tiene una fecha de inicio específica, algunos autores argumentan que ha estado presente en el proceso de evolución de las sociedades, ya que gran parte de las "instituciones como el dinero, el sufragio universal, las leyes y el propio estado" son innovaciones sociales que se construyeron en el pasado y están presentes en continuo cambio (Van Langenhove, 2001; Cajaiba-Santana, 2014, p. 44). Según Angelidou y Artemis (2017), su origen proviene desde hace doscientos años y viene siendo practicada desde entonces, por el sector civil, público y privado. Si bien la fecha de origen es indeterminada, se podría decir que se identifican los orígenes a principios del siglo XX, en la teoría de la innovación de Joseph Schumpeter (1911), cuyo objetivo era una transformación social de amplio alcance.

Kanter (1999), menciona que la IS aparece cuando las organizaciones privadas se alejan de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)[1] y se acercan a la Innovación Social Corporativa (ISC)[2], ya que perciben oportunidades a desarrollar o producir innovaciones que no solo sirvan a nuevos mercados, sino también proporcionen beneficios a la comunidad. Por tanto, a diferencia de otras formas de innovación como la empresarial (impulsadas por las necesidades de



mercado y de los consumidores), la IS aspira a satisfacer problemas y necesidades sociales (Chambon et al., 1982; Mulgan et al., 2007; Murray et al., 2010; Lettice y Parekh, 2010; Hochgerner, 2011; Angelidou y Artemis, 2017; Marques et al., 2018).

Entiéndase que los problemas habitualmente abordados por la IS son problemas perversos o intratables 'wicked problems' (Rittel y Webber, 1973; Buchanan, 1992), que están muy arraigados en la sociedad, como la "salud, educación, urbanismo, actividades culturales, trabajo social, economía, entre otros" (Chambon et al., 1982, p. 8), también como la pobreza, la desigualdad y la degradación ambiental (Tracey y Stott, 2017), para los cuales el sector público o privado no han podido brindar soluciones enteramente satisfactorias (Angelidou y Artemis, 2017). Por ello, la IS suele desarrollarse en lugares específicos, bien por un grupo de personas o comunidad concreta, para la mejora sus condiciones de vida (Pol y Ville, 2009; Neumeier, 2012; Alonso-Martínez et al., 2015; Hernández-Ascanio et al., 2016; Angelidou y Artemis, 2017).

La IS requiere principalmente la colaboración entre los ciudadanos, las empresas, las organizaciones del sector y el gobierno para nuevas ideas o innovaciones (Bock, 2016; Ayob et al., 2016). En este sentido, el uso y empleo del concepto de la IS abarca múltiples sectores de carácter político, económico, cultural, social y ambiental (Hochgerner, 2011; Marques et al., 2018).

En el terreno político, dándose los ajustes necesarios los conceptos de IS son útiles para la formulación de políticas públicas y para desarrollar una economía eficaz (Grimm et al., 2013), ya que la participación de la IS en las políticas públicas han generado atención en el ámbito municipal dentro de los gobiernos locales, "gracias a su capacidad para expresar sus demandas y propuestas, podría percibirse como competidora de la asignación de recursos públicos a los estratos más vulnerables y excluidos de la población" (Gallego y Maestripieri, 2022, p. 1). En lo económico, la IS es social cuando sus actividades y servicios son motivados en beneficio de la sociedad sin que necesariamente se derive un beneficio económico (Mulgan et al., 2007; Marques et al., 2018; Pastor Pérez y Balbinot, 2021). No obstante, la definición propuesta de IS por Alonso-Martínez et al. (2015, p. 54), hace referencia a la creación del valor compartido y a las organizaciones híbridas, lo cual se asemeja al desempeño social que "contribuyen de forma novedosa a mejorar la calidad de vida de la sociedad y que al mismo tiempo genera beneficios económicos o al menos sostenibles".

En el sector cultural, la influencia de la IS "genera un gran valor económico, además de cohesión social, recuperación de la memoria histórica y sentido de pertenencia local, regional y nacional" ya que introducir modelos de IS en la gestión cultural (cómo la participación ciudadana y proyectos de investigación en espacios patrimoniales), a través de los organismos gubernamentales de la gestión patrimonial, permite la participación comunitaria en la gestión y la investigación del patrimonio a fin de poder asegurar la rentabilidad social, económica y cultural en un mundo post Covid-19 (Mesia-Montenegro, 2021, p. 13). En el ámbito social, diferentes países con diferentes sistemas sociales y económicos apoyan la IS para transformar la forma en la que se toman las decisiones sociales, desde diversas perspectivas como la política, los actores sociales y las comunidades locales para lograr un mejor desarrollo (Maruyama et al., 2007). Además, los discursos globales empiezan a tener en cuenta la necesidad de participación comunitaria como una forma de IS ante los déficits del estado de bienestar (Hazelkorn, 2009; Neumeier, 2017). El papel de las innovaciones sociales ante los desafíos ambientales están creando un terreno fértil para la aparición y adopción de nuevos enfoques para la gestión de ecosistemas necesarios hacia la sostenibilidad (Biggs et al., 2010; Rodima-Taylor, 2012; Olsson et al., 2017). Por ello, la IS puede convertirse en parte importante de la teoría económica incorporando los cambios sociales y de comportamientos necesarios para reorganizar la economía ante los desafíos actuales (Scott-Cato y Hillier, 2010; Schröer, 2021).



3. METODOLOGÍA

Se ha desarrollado una investigación bibliométrica que mide aspectos cuantitativos y cualitativos de las publicaciones científicas (Pulsiri y Vatananan-Thesenvitz, 2018). El proceso metodológico llevado a cabo se encuentra desarrollado en dos fases.

La primera fase, se realizó una exploración y análisis cuantitativo de los registros mejor posicionados referente a: autores, países, instituciones, revistas, trabajos más citados, palabras clave y temas de estudio que acompañan en la construcción de forma importante en la IS, para ello, se utilizó la base de datos internacional de la Web of Science (WoS), ya que está se constituye como una de las principales bases de datos de información académica a nivel mundial (Zhu y Liu, 2020). En la que se realizó una cadena de búsqueda en el cam-

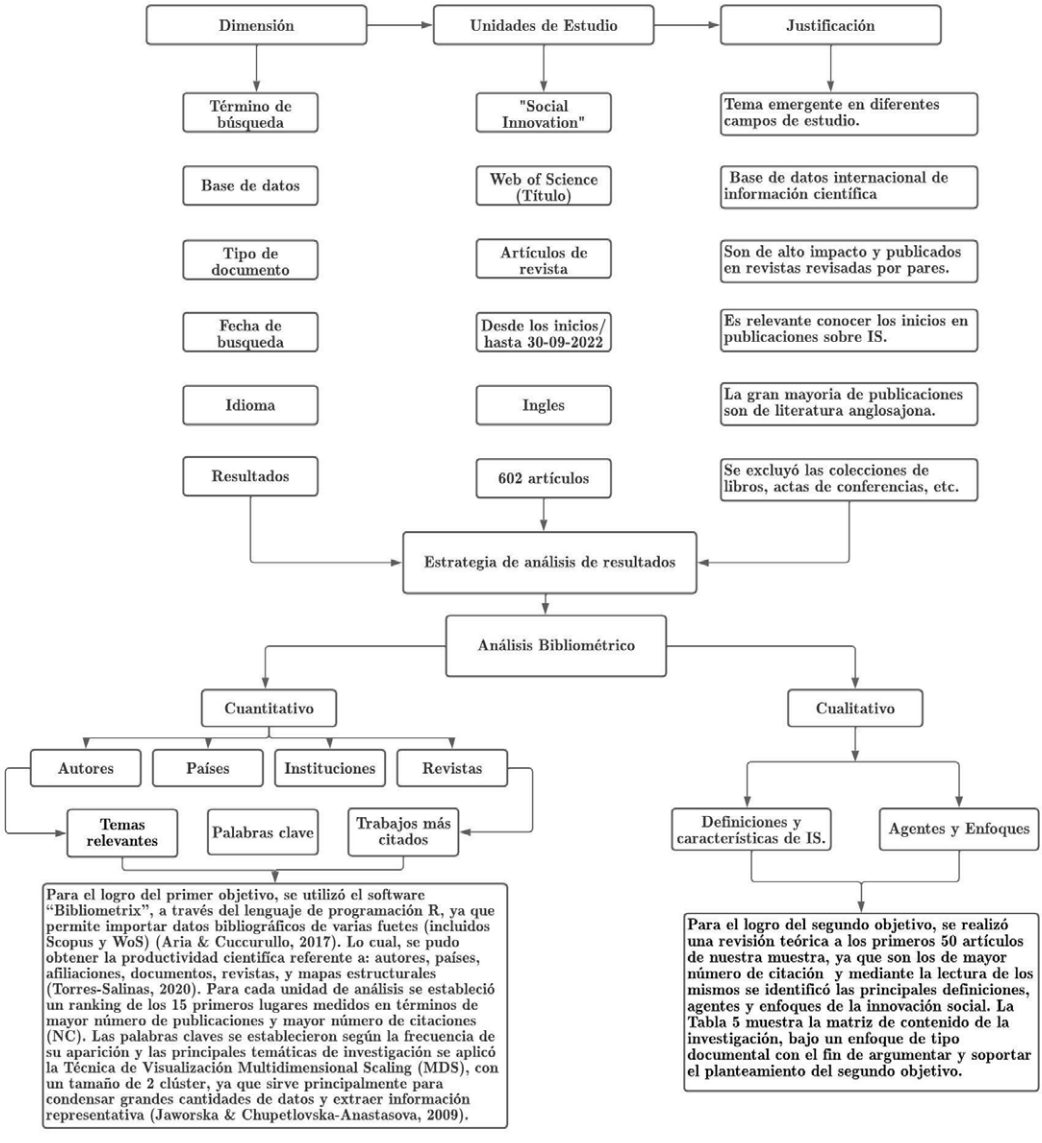


po 'Título del artículo', con los términos en inglés y comillas "social innovation" en las ediciones Science Citation Index Expanded (SCI-Expanded)- 1900-present, Social Sciences Citation Index (SSCI)- 1956-present y Arts & Humanities Citation Index (AHCI)- 1975-present, ya que se ajustan a esta investigación de carácter social, por lo cual se obtuvo 602 artículos para el correspondiente análisis. Las estadísticas se extrajeron de forma automática utilizando el software Bibliometrix, a través del lenguaje de programación R (Aria y Cuccurullo, 2017). Se estableció un ranking de hasta un máximo de quince observaciones para cada una de estas variables, en base al mayor número de publicaciones y mayor número de citaciones (NC), como sugiere (Zupic y Čater, 2015). Cabe mencionar que se estableció seleccionar artículos teóricos y empíricos para la obtención de los datos bibliográficos, debido a su alto nivel de revisión académica, teórica y metodológica (Pérez González y Lutsak-Yaroslava, 2017). El periodo de tiempo considerado fue desde los inicios de las publicaciones hasta el 30 de septiembre del 2022.

La segunda fase, se realizó una revisión sistemática de tipo cualitativo, orientado a un proceso de análisis de contenido (López Noguero, 2002; Guirao Goris, 2015), ya que el objetivo es identificar las principales definiciones del concepto de IS, los agentes participantes, así como su ámbito o nivel de acción tales como: micro (se refiere a nivel de experiencias individuales en hogares, empresas, y entidades de iniciativa social), meso (a nivel de sectores, territorios o regiones y grupos o instituciones) o macro (economía global) (Rojo García, 2007; van Wijk et al., 2019). Para ello, se utilizaron los primeros 50 artículos del análisis bibliométrico, ya que fueron los más citados, los cuales el 52% son trabajos teóricos y el 48% estudios empíricos.

A continuación, la **Figura 1** resume las fases del estudio referente a los criterios de selección, parámetros de análisis y estrategias de resultados, a través de un diagrama conceptual.

Figura 1. **Diseño metodológico**



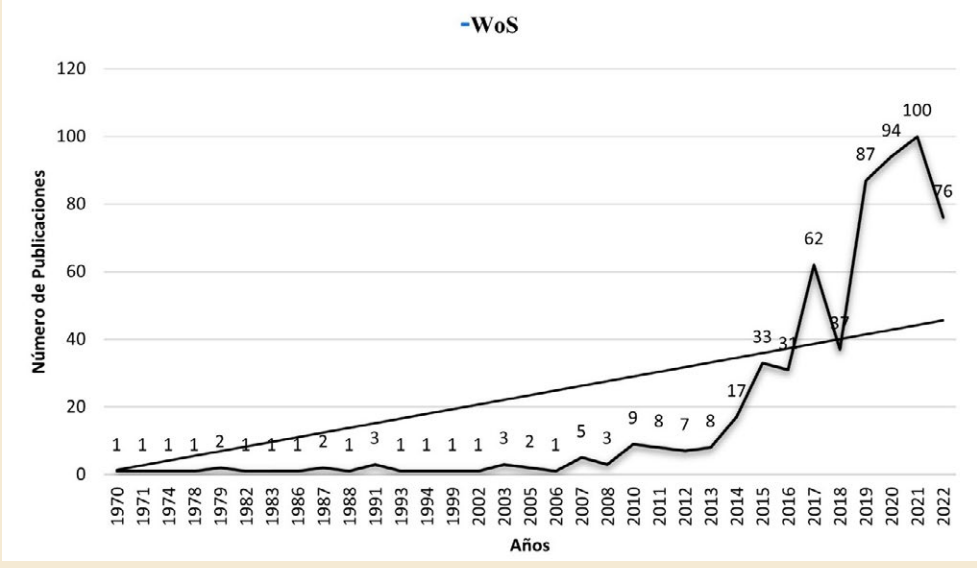
Fuente: elaboración propia

4. RESULTADOS

4.1. Análisis bibliométrico

La **Figura 2**, indica la distribución anual de los 602 artículos registrados en WoS, donde se puede observar una tendencia lineal creciente. Su tasa de crecimiento anual es de 7,13%. Según (López López, 1996), en todo campo de investigación que se va consolidando se pueden distinguir tres fases: precursora, crecimiento exponencial y crecimiento lineal. En nuestro caso, se ajusta a las dos primeras. En primer lugar, la fase precursora correspondiente al periodo de tiempo entre 1970 y 2013, ya que no se publicaron más de diez artículos por año, mientras que los próximos nueve años (2014-2022) el número de publicaciones ha tenido un crecimiento exponencial, lo cual se confirma el interés y crecimiento en este tema.

Figura 2. **Distribución anual de la producción científica sobre IS**



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la (SSCI)

Según WoS, el primer artículo que aparece en la base de datos, se titula *"Introducción a la innovación social"* de (Taylor, 1970), donde informa sobre los procesos de un proyecto interdisciplinario de investigación-acción, para superar los problemas habituales de antagonismo entre disciplinas, para ello, sugiere cinco principios de

IS tales como: el principio de inversión, cooperación, responsabilidad igualitaria, juego creativo y la investigación ideológica.

El análisis identificó un total de 1.264 autores, de los cuales el 16% de los artículos (99) son firmados por un solo autor, mientras que el 84% de los artículos (503) tienen varios autores, en promedio por documento es de 3,01 autores por artículo. **La Tabla 1** proporciona la clasificación de los quince primeros autores más influyentes, según el indicador (Índice H). Este índice refleja la visibilidad de producción de cada autor, como el número de citas por publicación y se determina que H = número de artículo / número de citas hasta el momento del cálculo (Hirsch, 2005). Es por lo que destacan reconocidos investigadores y profesores de IS tales como: Michael Mumford, Frank Moulaert, Westley Frances, Geoff Mulgan, entre otros.

Tabla 1. **Autores de impacto**

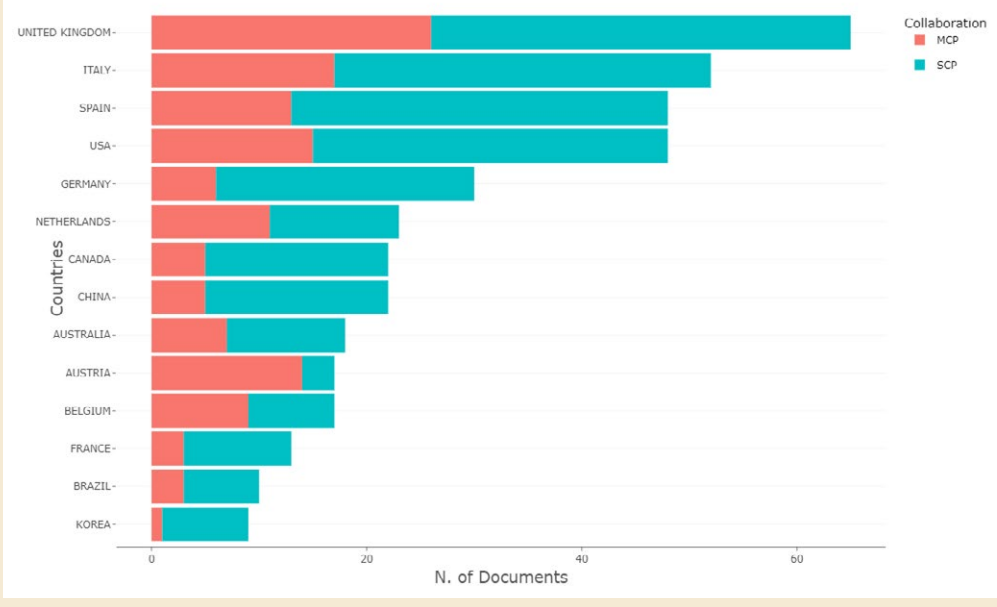
N.º	AUTOR	AFILIACIÓN	N.º DE CITAS	H -INDEX
1	Mumford Michael	Univ. of Oklahoma	49.305	108
2	Moulaert Frank	Univ. ku Leuven	18.165	53
3	Westley Frances	Univ. of Waterloo	17.765	53
4	Seyfang Gill	University of East Anglia	15.098	49
5	Mulgan Geoff	University College London	16.604	47
6	Tracey Paul	University of Cambridge	13.565	43
7	Howaldt Jurgen	Tu Dortmund University	5.693	37
8	Avelino Flor	Erasmus University Rotterdam	7.562	36
9	Echeverría Javier	Universidad del País Vasco	8.549	31
10	Wittmayer Julia	Universitat Erasmus Rotterdam	5.469	34
11	Rubalcaba Luis	Universidad de Alcalá	4.716	32
12	Neumeier Steffen	Universitat Erlangen-Nuremberg	3.817	33
13	Nijnik María	The James Hutton Institute.	2.826	28
14	Bonno Pel	Université Libre de Bruxelles	3.373	25
15	Ludvig Alice	Universidad of Energy and Natural Resources	167	17

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la (SSCI)

Según las afiliaciones registradas entre los autores, se pudo determinar los principales países e instituciones que se encuentran asociados (Spinak, 1996). La **Figura 3**, muestra los 15 países que aportan el mayor número de publicaciones referente al tema de la IS en función a investigaciones del mismo país con colaboraciones

entre instituciones (SCP) y con más colaboraciones entre varios países (MCP). De esta manera, el análisis demuestra que los países de Reino Unido, (comprende Inglaterra, Gales, Escocia e Irlanda del Norte) son los que vienen generando una mayor producción científica en IS. Esto puede deberse principalmente a la implicación del gobierno con inversión a proyectos sociales (Cameron, 2010). Además, el creciente número de instituciones que investigan y apoyan la aplicación de la IS, como: El Center for Social Innovation de la Universidad de Stanford y The Young Foundation (Hochgerner, 2011). También las universidades como Duke, Oxford y Cambridge promueven y publican esta línea de investigación (Ayob et al., 2016). Le siguen los países de Italia y España ya que a través de la fuerte presencia de los sindicatos y el respeto a los derechos laborales han logrado avances considerables en torno al desarrollo de las innovaciones sociales.

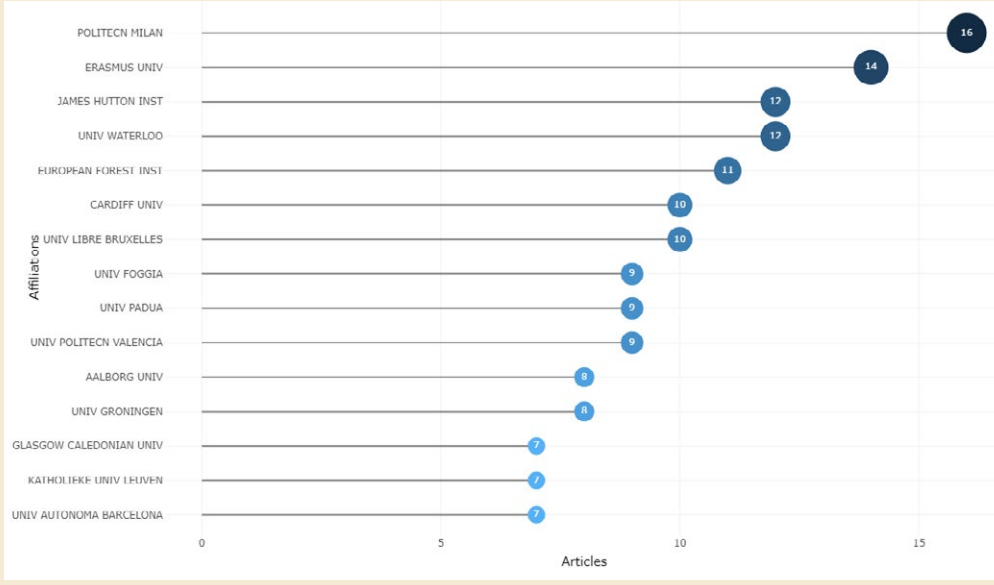
Figura 3. **Producción científica por país**



Fuente: elaboración propia a partir de la (SSCI) con soporte de Bibliometrix

La **Figura 4**, representa las quince primeras universidades con más aportaciones sobre IS de un total de 200 instituciones identificadas. Entre ellas, destaca El Politécnico de Milán, universidad pública italiana de carácter científico-tecnológico. Le sigue Erasmus University, es una universidad pública ubicada en los Países Bajos en la ciudad de Rotterdam. También destaca el Instituto James Hutton, es un instituto de investigación científica interdisciplinario en Escocia.

Figura 4. **Producción por tipo de instituciones**

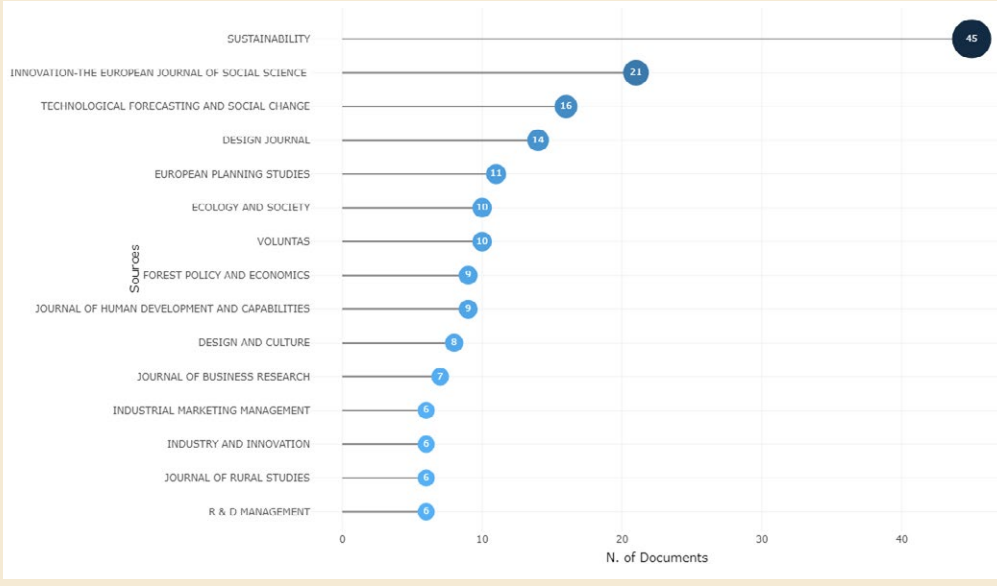


Fuente: elaboración propia a partir de la (SSCI) con soporte de Bibliometrix

Con relación a las revistas científicas que más publican sobre IS, la **Figura 5** muestra entre 216 registros encontrados las 15 revistas más relevantes. Se puede observar que la revista que más publica sobre IS es la revista Sustainability (45 artículos), cuyo país de publicación es Suiza y se encuentra en el Journal Citation Reports (JCR), con un factor de impacto de 3.889, lo que lo ubica en el segundo cuartil. En relación con las áreas afines de las revistas mayoritariamente pertenecen al campo de las ciencias sociales (79%), ya que son estudios enfocados a la sostenibilidad, geografía, desarrollo, ciudadanía, política, cultura, planificación, sociología, entre otros. Le siguen las áreas de las ciencias ambientales (8%),

enfocados principalmente a estudios de ecología. También el área de negocios, gestión y contabilidad (8%), relacionados con el marketing, administración, economía, econometría y finanzas; y el área de las artes y humanidades (5%), con estudios enfocados al área de conocimiento de la psicología, las artes visuales y escénicas.

Figura 5. **Revistas con mayor número de publicaciones sobre IS**



Fuente: elaboración propia a partir de la (SSCI) con soporte de Bibliometrix

La **Tabla 2**, muestra los quince primeros trabajos de mayor impacto sobre IS en función del índice mayor número de citas. El primero de ellos, se centra en analizar de qué manera las innovaciones sociales pueden vincularse con el sector público, abordando los factores, procesos y objetivos de la co-creación / coproducción con ciudadanos en innovación pública (Voorberg et al., 2015). El segundo, desarrolla un marco conceptual de orientación sociológica para investigar la IS centrada en las estructuras sociales como motor de cambio social (Cajaiba-Santana, 2014). El tercero, traza el contenido, el alcance y la historia de la IS moderna en todas sus disciplinas (Van der Have y Rubalcaba, 2016). De manera general, el resto de las investigaciones enmarcan los debates, abren nuevas líneas de investigación e impulsan el desarrollo conceptual de la IS.

Tabla 2. **Publicaciones de mayor impacto**

RANKING	AUTORES/AÑO	TÍTULO DEL ARTÍCULO	NC
1	(Voorberg et al., 2015)	A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey.	795
2	(Cajaiba-Santana, 2014)	Social innovation: Moving the field forward. A con-ceptual framework.	373
3	(Van der Have & Rubalcaba, 2016)	Social innovation research: An emerging area of innovation studies?	297
4	(Phillips et al., 2015)	Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review.	262
5	(Mumford, 2002)	Social innovation: Ten cases from Benjamin Frank-lin.	218
6	(Moore & Westley, 2011)	Surmountable Chasms: Networks and Social Inno-vation for Resilient Systems.	201
7	(Biggs et al., 2010)	Navigating the Back Loop: Fostering Social Innova-tion and Transformation in Ecosystem Management.	183
8	(Bock, 2016)	Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection.	159
9	(Gerometta et al., 2005)	Social Innovation and Civil Society in Urban Gov-ernance: Strategies for an Inclusive City.	157
10	(Martin et al., 2015)	Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy.	136
11	(Grimm et al., 2013)	Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice.	135
12	(Le Ber & Branzei, 2010)	(Re)forming strategic cross-sector partnerships: Re-lational Processes of Social Innovation.	126
13	(Maruyama et al., 2007)	The rise of community wind power in Japan: En-hanced acceptance through social innovation	126
14	(Young Peyton, 2011)	The dynamics social innovation.	117
15	(Scott-Cato & Hillier, 2010)	How could we study climate-related social innova-tion? Applying Deleuzean philosophy to Transition Towns.	91

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la (SSCI)

En cuanto a las palabras clave, se identificaron un total de 1.456 palabras, en base a la frecuencia de su aparición y concurrencia de la sección palabras clave del autor, siendo los términos más utilizados: innovación social (298), por ser el término de búsqueda; innovación (21), emprendimiento social (21), sostenibilidad (19), gobernanza (13), empresa social (13), co-creación (10), desarrollo sostenible (9), desarrollo rural (8), transformación (8), capital social (7), cambio social (7), entre otros (**Figura 6**).

Figura 6. **Palabras clave**



Fuente: elaboración propia a partir de la (SSCI) con soporte de Bibliometrix

De esta forma, aunque la temática de las publicaciones es extensa como muestra la gran cantidad de palabras clave, las más destacadas se centran en temas relacionados con el emprendimiento social, las empresas sociales, la sostenibilidad y el análisis de la colaboración entre diferentes agentes mediante el desarrollo de los conceptos de gobernanza, acción-colectiva, y co-creación.

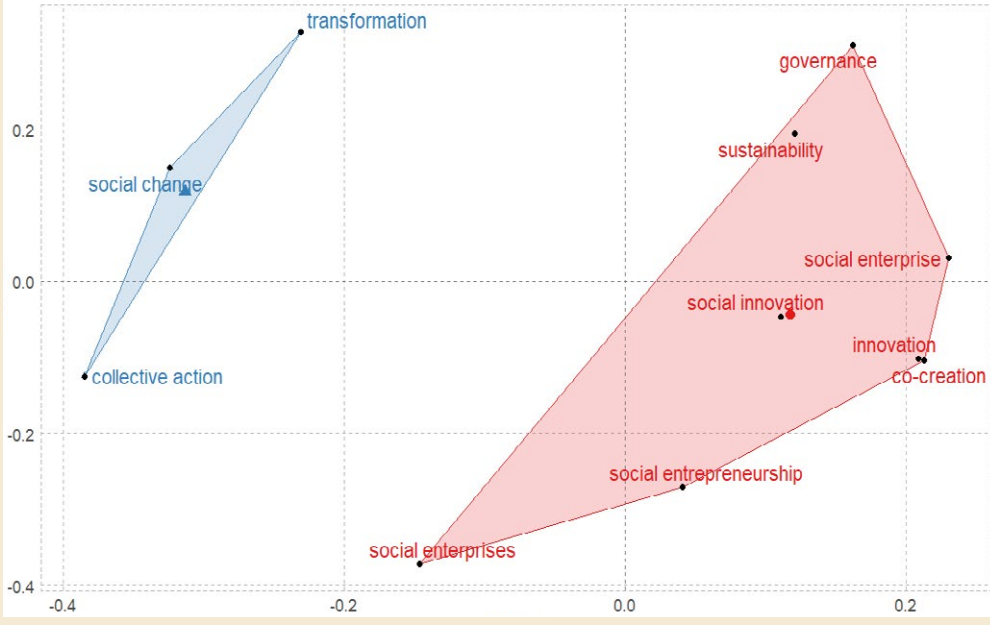
La **Figura 7**, muestra un mapa temático como resultado de aplicar la técnica de Escalamiento Multidimensional (MDS) a los 602 artículos consultados. Los resultados muestran dos clústeres[3], uno de ellos bien cohesionado y el otro más heterogéneo. A continuación, de izquierda a derecha, describimos cada uno de ellos:

- **Clúster Azul.** Este clúster incluye como término central la palabra *cambio social*, asociada a términos como *transformación y acción colectiva*. Los artículos de este clúster están centrados en temas relacionados con la transformación social innovadora a gran escala para la sostenibilidad global, ya que en muchos países los estados de bienestar están en crisis como consecuencia de las transformaciones posfordistas. En este bloque destacamos tres trabajos: a) Biggs et al. (2010), abordan una perspectiva de innovación para explorar los

factores de gestión sectorial de ecosistemas, lo cual sugiere varias estrategias que apoyen su transformación. b) Bouchard (2012), considera que las innovaciones sociales tienen como objetivo transformar las relaciones sociales que están en la raíz de los problemas sociales. c) Avelino et al. (2019), estudian la dinámica de la IS transformadora y los procesos subyacentes de (des) empoderamiento de múltiples actores, demostrando que los discursos públicos que muestran altas expectativas de IS necesitan un escrutinio crítico y un análisis sistemático que empoderen a las personas que resuelvan los principales desafíos.

- **Clúster rojo.** Este clúster es el de mayor concentración e impacto. Su término central es la IS, asociado a temas relacionados con el emprendimiento social, la empresa social, la creación conjunta de innovación, la sustentabilidad y la gobernanza. En este bloque destacamos tres trabajos: a) Gerometta et al. (2005), buscan explorar el papel de la sociedad civil en los nuevos procesos urbanos, proponiendo contrarrestar la exclusión social con acuerdos de gobernanza, ya que la sociedad civil es un

Figura 7. **Agrupamiento de los temas de investigación en IS:Técnica de Visualización Multidimensional Scaling (MDS)**



Fuente: elaboración propia a partir de la (SSCI) con soporte de Bibliometrix

contribuyente valioso hacia ciudades más cohesivas. b) Phillips et al. (2015), muestran que tanto el emprendimiento social como la IS comparten solapamientos comunes en el proceso de identificación, resolución de problemas y necesidades sociales no satisfechas. c) Olsson et al. (2017), sostienen que el debate actual sobre la IS para la sostenibilidad carece de un enfoque más profundo en las relaciones humano-ambientales y, por ende, explora el papel de las innovaciones sociales hacia la sostenibilidad siendo necesario desarrollar un enfoque de innovación socioecológica para enfrentar los desafíos ambientales existentes en el Antropoceno.



Por tanto, los estudios encuadrados en el clúster azul se centran en el análisis de los cambios y transformaciones sociales mediante actuaciones conjuntas y procesos de (des)empoderamiento, los cuales están más directamente relacionados con las políticas sociales. En cambio, en el clúster rojo están más enfocadas en el análisis de emprendimientos sociales y empresas sociales, si bien también consideran aspectos relacionados con la co-creación, la gobernanza y, por ende, la participación de diferentes actores en las innovaciones sociales, cómo fórmula de implementar procesos de desarrollo sostenible.

4.2. Análisis de contenido

4.2.1. Definiciones y características de innovación social.

La IS al ser un campo de investigación relativamente reciente, multidisciplinar y en rápida expansión, para Grimm et al. (2013), es preocupante que su evolución vaya en diferentes direcciones y que genere una imprecisión conceptual que suponga un punto de ruptura. A su vez, Hernández-Ascanio et al., (2021) descubren que siguen conviviendo diferentes definiciones que adolecen de una adecuada articulación entre sí, ya que la IS consolida múltiples disciplinas y áreas de aplicación. En consecuencia, la inexistencia de un concepto unívoco y aceptado por todos (Herrero De Egaña, 2021). Muestra de ello, la **Tabla 3** recoge algunas definiciones de autores pioneros y referentes en este campo para identificar las características clave que consolidan la IS.

Tabla 3. **Definiciones y características del concepto de IS**

AUTORES/AÑO	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS
(Chambon et al., 1982, p. 39)	Cambio en "prácticas que más o menos directamente permiten a un individuo -o un grupo- hacerse cargo de una necesidad social o un conjunto de necesidades sociales que no son satisfechas"	• Necesidades sociales.
(Mumford, 2002, p. 253).	Se refiere a la generación e implementación de nue-vas ideas sobre cómo las personas deben organizar las actividades interpersonales o las interacciones sociales para alcanzar una o más metas comunes.	• Nuevas ideas • Organización interpersonal para metas comunes.
(Manzini & Jégou, 2003, p. 3)	La innovación social para la sostenibili-dad "constituye un proceso de aprendizaje social amplio y complejo" que *implica* cambios de compor-tamiento de base [*que*] son capaces de reorientar el sistema técnico.	• Aprendizaje social • Cambios de comportamiento.
(Moulaert et al., 2005, p. 1973).	La innovación social es en gran medida una cuestión de innovación de procesos, es decir, cambios en la dinámica de las relaciones sociales, incluidas las rela-ciones de poder. Dado que la innovación social tiene mucho que ver con la inclusión social, también se trata de contrarrestar o superar las fuerzas conserva-doras que están ansiosas por fortalecer o preservar la situación de exclusión social.	• Innovación de procesos • Cambio de dinámica en las relaciones sociales y de poder.
(Christensen et al., 2006).	Proceso complejo de introducción de nuevos produc-tos, procesos o programas que cambian profunda-mente las rutinas básicas, los flujos de recursos, au-toridad y las creencias del sistema social.	• IProceso complejo • Cambios en el sistema social.
(Mulgan et al., 2007, p. 8).	Actividades y servicios innovadores motivados con el objetivo de satisfacer una necesidad social y que sean predominantemente desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyos propósitos principa-les son la sociedad.	• Actividades y servicios nuevos. Necesidades sociales.
(Phills et al., 2008, p. 1).	Una solución novedosa para un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y para las que el valor creado se acumula principalmente para la sociedad en su con-junto y no para los particulares.	• Soluciones novedosas. • Problema social. • Valor a la sociedad.
(Westley et al., 2009)	Nuevos conceptos, estrategias, iniciativas, productos, procesos u organizaciones que satisfacen necesidades sociales apremiantes y cambian profundamente las rutinas básicas, los recursos y los flujos de autoridad o creencias del sistema social.	• Nuevos procesos. • Necesidades sociales. • Cambio de relaciones.
(Butkevičiené, 2009, p. 83).	Las innovaciones sociales son moldeadas por el sis-tema social (marco legal, actores involucrados, etc.) y que al mismo tiempo están influyendo en el sistema social, ya que son capaces de cambiar algunos aspec-tos del sistema social.	• Son moldeadas por elementos del sistema social. • Cambios en el sistema social.
(Murray et al., 2010, p. 3).	Específicamente, definimos las innovaciones sociales como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisfacen las necesidades so-ciales y crean nuevas relaciones o colaboraciones sociales.	• Nuevas ideas, productos, servicios y modelos. • Necesidades sociales • Nuevas relaciones sociales.

(Hochgerner, 2011).	Las innovaciones sociales son nuevos conceptos y medidas para resolver desafíos sociales, aceptados y utilizados por los grupos sociales afectados.	• Nuevos conceptos. • Necesidades sociales.
(Neumeier, 2012).	Cambios de actitudes, comportamientos o percepcio-nes de un grupo de personas integradas en una red de intereses alineados que, en relación con el horizonte de experiencias del grupo, conducen a nuevas y me-joradas formas de acción colaborativa dentro y fuera del grupo.	• Cambios de actitudes. • Nuevas formas de colaboración.
(Bouchard, 2012, p. 50).	La innovación social es una intervención iniciada por los actores sociales para responder y cumplir a las necesidades sociales. También es ofrecer una solu-ción o aprovechar una oportunidad de acción para modificar las relaciones sociales, transformar un marco de acción o proponer nuevas orientaciones.	• Intervención por los actores sociales • Nuevas relaciones sociales y marco de actuación.
(Herrera Baltazar, 2015, p. 1469).	La innovación social es una iniciativa medible y re-plicable que utiliza un nuevo concepto o una nueva aplicación de un concepto existente para crear valor social y para el accionista.	• Es medible y replicable • Valor social.
(Alonso-Martínez et al., 2015, p. 54)	La innovación social es "aquellas innovaciones desa-rrolladas por gobiernos, empresas o personas que contribuyen de forma novedosa a mejorar la calidad de vida de la sociedad y que al mismo tiempo genera beneficios económicos o al menos sostenibles"	• Involucra al gobierno, empresas y personas. • Mejorar la calidad de vida. • Genera beneficios económicos y sostenibles
(Ayob et al., 2016, p. 648)	La IS "En primer lugar, y derivada de la literatura socioecológica, pero también evidente en la literatura sobre tecnología y cambio social, ciencia política y pensamiento de diseño, la innovación social implica nuevas formas de colaboración, ya sea a nivel indivi-dual u organizacional, lo que a menudo implica rela-ciones nuevas y menos jerárquicas entre gobierno, la sociedad civil y ciudadanos".	• Nuevas formas de colaboración • Relaciones nuevas. • Nuevas ideas o innovaciones.
(Bock, 2016, p. 569).	La innovación social es prometedora, ya que tiene en cuenta las oportunidades que ofrece el cambio en términos de organización social, nuevas alianzas y uso de tecnología moderna.	• Nuevas relaciones u organizaciones sociales. • Tecnologías modernas.
(Edwards-Schachter & Wallace, 2017, p. 64)	"La innovación social se define por un conjunto de elementos básicos comunes que sustentan tres áreas discursivas diferentes e interrelacionados: los proce-sos de cambio social, el desarrollo sostenible y el sector de los servicios"	• Cambio social • Desarrollo sostenible • Servicios

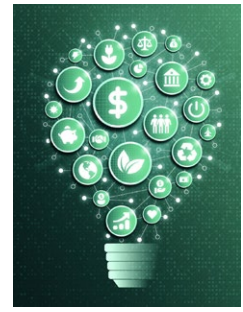
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la (SSCI)

A partir de las definiciones encontradas sobre IS, las características más comunes hacen referencia a nuevas ideas y formas de organización social, seguida de la resolución de problemas y necesidades sociales que generan valor e impacto social. También, aparece la creación de nuevas relaciones duraderas entre grupos, el cambio en las actitudes, comportamientos y fuerzas de poder entre

los agentes. Otros aspectos claves son el aprendizaje social, las tecnologías y la sostenibilidad.

En general, las definiciones en el mundo académico muestran un cuerpo coherente que viene a coincidir con las que se sostienen desde el campo del diseño y desarrollo de la IS en las organizaciones públicas y privadas sobre el terreno. Así, se propone la siguiente definición de innovación social "cómo el proceso de crear o mejorar nuevas ideas, productos, servicios y modelos de organización que generen valor e impacto social a problemas y necesidades sociales a través de las relaciones de los diferentes agentes sociales".

4.2.2. Agentes participantes de innovación social.

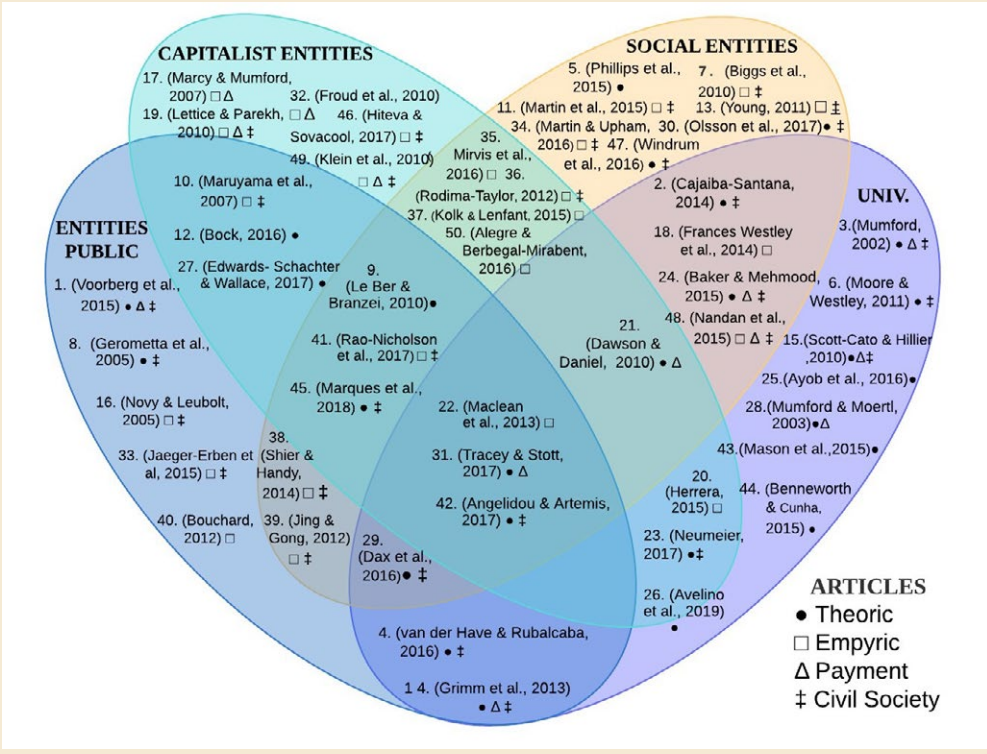


Dado que un aspecto clave de la IS es la transformación en las relaciones sociales y de poder, resulta relevante señalar quiénes son los principales actores o agentes que promueven la IS según las investigaciones analizadas (**Tabla 5**), ya que pueden aumentar el potencial transformador de las propias innovaciones sociales (Avelino et al., 2019). La **Figura 8** contiene el resumen de las 50 investigaciones de mayor impacto, las cuales se analizó cada una de ellas para identificar los agentes participantes en los procesos de IS. El estudio identificó cuatro tipos de agentes: entidades privadas sociales 50%; empresas y negocios 44%; universidades 42% y entidades públicas 38%. Cabe mencionar que, alrededor del 60% involucran de una u otra forma a la sociedad civil.

Conforme la **figura 8**, los agentes participantes en los procesos de IS destacan las entidades sociales (sin fines de lucro) en un 50%, ya que buscan mejorar el bienestar de las personas en la sociedad (Dawson y Daniel, 2010). Después están las empresas lucrativas en un 44%. En este sentido, destaca el protagonismo del sector privado ya que buscan soluciones comerciales a los problemas sociales, crean valor social y buscan alianzas con diferentes agentes con el propósito de potenciar y desarrollar las innovaciones sociales (Chell et al., 2010; Neumeier, 2012; Phillips et al., 2015; Avelino et al., 2019).

Otro conjunto de trabajos señala a las universidades o centros de investigación (42%), como actores clave que juegan un importante rol en sus estudios teóricos desde sus diferentes disciplinas, contribuyendo al intercambio y transferencia de conocimientos (Benneworth y Cunha, 2015). Por su parte, el sector público (38%) también desempeña un papel clave y complementario en las interrelaciones duraderas con los restantes agentes

Figura 8. **Figura 8. Mapa conceptual de los agentes participantes de los procesos de IS**



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la (SSCI)

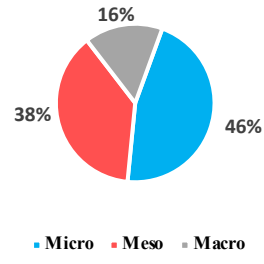
socioeconómicos. No en vano, su rol es de gran importancia para contribuir a contrarrestar la tendencia de exclusión social a través de servicios (De Moor, 2013), o de proveer alternativas que no están disponibles para resolver problemas y necesidades sociales, apoyando y desarrollando iniciativas a nivel nacional, regional y local (Bock, 2016). En este sentido, "el sector servicios involucra servicios sociales de interés general (educación y cuidado infantil, desempleo juvenil, atención a personas mayores y discapacitadas, vivienda social, servicios médicos, otros) junto a una amplia diversidad de servicios como transporte, mantenimiento de espacios públicos, derechos civiles y participación digital" (Edwards-Schachter y Wallace, 2017, p. 74).

4.2.3. Niveles de intervención

La **Tabla 4** recoge los principales niveles de intervención bajo los cuales se aborda la IS en los diferentes artículos: micro (experiencias individuales en hogares, empresas o entidades de iniciativa social), meso (sectores, territorios o regiones e instituciones) y macro (economía global o macro-agregados) (Rojo García, 2007), ya que a través de iteraciones entre diversos agentes y diferentes niveles se constituyen y fragmentan nuevas oportunidades de IS (van Wijk et al., 2019).

Tabla 4. **Nivel de intervención**

ENFOQUE	N.º ARTÍCULOS	PORCENTAJE
Micro	23	46%
Meso	19	38%
Macro	8	16%
Total	50	100%



Source: own elaboration based on data from the SSCI

Los artículos que analizan la IS a nivel *micro* suponen el 46%, y están muy ligados a temas como el emprendimiento social, la empresa social, el marketing y las entidades que buscan beneficios sociales mediante la dinamización de la economía. En estos estudios se señala que estas entidades y empresas participan en la IS de diversas maneras, por ejemplo, con actividades económicas con fines sociales para la mejora de la calidad de vida. Esto se hace a través de microempresas, ONGs, cooperativas, empresas sociales, actores e innovación empresarial, mercados de subsistencia en desarrollo, servicios y emprendimientos sociales, centrándose en los fines sociales y comerciales para potenciar el desarrollo económico y social. Generalmente parte de sus ganancias o excedentes son reinvertidos en sus propósitos u objetivos sociales y ambientales (Mason et al., 2015).

En nivel *micro*, se destacan cuatro trabajos: a. Lettice y Parekh (2010), buscan comprender mejor el proceso de IS, así como explorar

qué lecciones se pueden transferir de la teoría y la práctica general de la innovación empresarial mostrando sus beneficios en diferentes sectores; b. Dawson y Daniel (2010), desarrollan un marco para la IS y examinan la relación entre las dimensiones sociales, empresariales y técnicas; c. Kolk y Lenfant (2015), contribuyen a la literatura sobre mercados de subsistencia y en el campo del marketing, mediante la exploración de asociaciones de IS; d. Mirvis et al. (2016), analizan la literatura sobre transferencia de conocimiento, asociaciones corporativas e innovación social corporativa (ISC) y amplían la investigación sobre redes sociales corporativas y responsabilidad e innovación orientada a la sostenibilidad. En este sentido, todos estos trabajos se recogen en el mapa conceptual de la **Figura 8** en la zona correspondiente a las entidades sociales y/o capitalistas.



Por su parte, en el ámbito *meso* diecinueve investigaciones (38%), analizan cómo los procesos de IS se generan mediante nuevas interrelaciones entre diferentes agentes desde una perspectiva territorial y sectorial. Estos análisis se enfocan al estudio del ámbito local, rural y urbano y en distintas áreas como el turismo sostenible, la salud, el medio ambiente o las energías renovables. En este enfoque se destacan los siguientes trabajos: a. Benneworth y Cunha (2015), exploran los beneficios y la tensión en la comprensión de cómo las universidades contribuyen al desarrollo urbano; b. Mason et al. (2015), realizan una revisión sistemática de la relación entre la innovación social y su promoción de la equidad en la salud, aquí resaltan el relevante papel de las innovaciones sociales para dar respuesta a situaciones de fallo del estado; c. Bock (2016), utiliza tres ejemplos de IS rural para compararlas con otros conceptos o enfoques; y d. Neumeier (2017), se centra en los factores que respaldan el éxito o fracaso de la IS dentro del desarrollo rural, señalando como principal factor de éxito las políticas públicas que crean conciencia a favor de la IS.

A escala *macro* (16%), nuestra investigación identificó estudios que incluyen instituciones de nivel social más amplio como la democracia, el capitalismo, la pobreza y la exclusión. Estos análisis se centran en el intercambio y participación de los agentes a nivel local, regional y país, enfocando la IS a la solución de los principales problemas sociales (Bouchard, 2012; van Wijk et al., 2019). Entre estos trabajos destacan: a. Maruyama et al. (2007), analizan la dinámica socioeconómica que generan las tecnologías de energía renovable en Japón, identifican la complejidad de intereses de los actores y

determinan la existencia de beneficios sociales, medioambientales y económicos; b. Marcy y Mumford (2007), estudian cómo las relaciones sociales y la organización social requieren la introducción del análisis causal a través del entrenamiento y el distanciamiento. c. Rao-Nicholson et al. (2017), extraen información de los sistemas nacionales de innovación y emprendimiento social de las economías emergentes y analizan cómo estos interactúan para generar IS en las economías emergentes.

5. DISCUSIÓN

Según el apartado anterior, los resultados indican que en los últimos años es cuando comienza el crecimiento emergente sobre esta temática, tal como lo reportan estudios previos por Adams y Hess, (2010), Neumeier (2012), Van der Have y Rubalcaba (2016) y Edwards-Schachter y Wallace (2017). Por ende, al tratarse de un tema emergente, el número de autores prolíficos es elevado (1.264), observándose que el autor M. Mumford lidera en el ranking de autores por la gran cantidad de artículos académicos publicados sobre este tema. Este resultado coincide con los estudios de Edwards-Schachter y Wallace (2017, p. 67).



En cuanto a la producción científica por país, el análisis demuestra que en el ranking de los países con mayor número de publicaciones que aportan al tema, lo lidera Reino Unido, concretamente Inglaterra. Este resultado respalda los hallazgos de investigaciones anteriores realizadas por Hochgerner (2011) y Pérez González y Lutsak-Yaroslava (2017). Donde coinciden que el apoyo a las innovaciones sociales genera una nueva economía del consumó sostenible y al desarrollo rural (Neumeier, 2017). Entre los países europeos destaca España que se ubica en el tercer puesto del ranking con 48 publicaciones al igual que el país de Estados Unidos. Ello es especialmente significativo si se considera que sólo se han consultado los artículos publicados en inglés. Sobre las universidades más productivas dos de ellas son españolas, corroborando la importancia de la investigación española en este tema. En cuanto a las revistas científicas con más publicaciones destacan: Sustainability, Innovation The European Journal of Social Science, Technological Forecasting and Social Change, entre otras.

En relación, con los temas más tratados en los artículos analizados, hacen referencia al emprendimiento social, la empresa social, la co-



creación de innovación, la sustentabilidad y la gobernanza, seguidos de temáticas referente al cambio social, la transformación y acción colectiva. Con ello, se destaca la sinergia que existe en los temas de innovación y emprendimiento social, ya que los temas tratados en los artículos sobre emprendimientos sociales también hacen referencia a la innovación social (Minga López et al., 2022). Esto puede deberse porque la IS y el emprendimiento social comparten solapamientos comunes, que es el bienestar de la sociedad (Alvord et al., 2004; Phillips et al., 2015). Sin embargo, a pesar de la variedad y diversidad de las innovaciones sociales, así como las distintas temáticas que acompañan los estudios de IS, son diversas las definiciones sobre IS (Tabla 3) ya sea por los diversos enfoques y áreas que se desarrolla. Ello confirma el interés y que hasta el momento ha sido imposible establecer una teoría general o teorías parciales sobre la IS (Hernández-Ascanio et al., 2021).

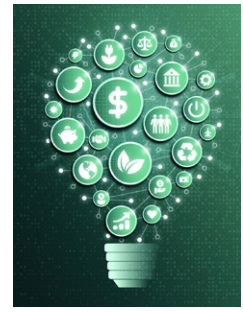
Por otra parte, se identificó que los agentes inmersos en los procesos de IS están: las entidades sociales (50%), las empresas y negocios (44%), las universidades (42%) y las entidades públicas (38%). Estos cuatro tipos de agentes socioeconómicos son identificados en los trabajos de Tracey y Stott (2017), Angelidou y Artemis (2017), Marques et al. (2018). Además, estos resultados respaldan los estudios previos que indican que los agentes que en mayor parte participan en la IS son las entidades sociales (Bouchard, 2012), pero que progresivamente se han ido incorporando nuevos actores como las universidades, el sector público (gobierno), las empresas y la sociedad civil (Echeverría, 2014; Hernández-Ascanio et al., 2016; Ayob et al., 2016; Edwards-Schachter y Wallace, 2017). No obstante, en la mayoría de los trabajos analizados se evidencia la importancia que adquieren las interrelaciones entre diferentes agentes socioeconómicos a la hora de impulsar procesos de IS, lo cual se confirma que la IS implica relaciones nuevas y menos jerárquicas entre los ciudadanos, las empresas, las organizaciones del sector y el gobierno (Bock, 2016; Ayob et al., 2016).

Para finalizar, se ha encontrado que la IS actúa a nivel micro (46%), le sigue el nivel meso (38%) y macro (16%). El enfoque micro, destaca en mayor parte esto puede deberse porque las entidades de iniciativa social buscan beneficios sociales mediante la dinamización de la economía, por ello este resultado, tiene relación con los actores de la IS que son las entidades sociales que mayoritariamente hacen IS. Le sigue el nivel meso, pues la IS suele desarrollarse en lugares

específicos, bien por un grupo de personas o comunidad concreta para la mejora sus condiciones de vida (Pol y Ville, 2009; Neumeier, 2012; Alonso-Martínez et al., 2015; Hernández-Ascanio et al., 2016; Angelidou y Artemis, 2017), y macro, ya que la IS son nuevas acciones significativas que se enfocan en el micro, meso, y macro-escala (Echeverría, 2014).

6. CONCLUSIONES

Esta investigación tenía como objetivos analizar la producción científica sobre IS registrada en la web of Science y analizar cómo se ha definido el concepto de IS e identificar los principales agentes y enfoques bajo los cuales estos han sido elaborados. Si bien la IS viene experimentando un crecimiento emergente, aún no existe un consenso sobre su definición, alcance y enfoque que explique donde se deba aplicar o desarrollar este tema (Grimm et al., 2013; Begonja et al., 2016; Edwards-Schachter y Wallace, 2017; Jose Hernández-Ascanio et al., 2021; Pastor Pérez y Balbinot, 2021). Este estudio abordó estos problemas en base a la producción científica publicada en la Web of Science, para brindar información actualizada que permita orientar a los nuevos investigadores sobre esta línea de investigación.



Por tanto, los principales autores, países, revistas e instituciones de mayor producción científica en el tema son de países de habla inglesa, lo que demuestra la importancia e interés de la IS para el desarrollo económico y social. En cuanto, a los temas que acompañan la IS hacen referencia al emprendimiento social, la empresa social, la co-creación de innovación, la sustentabilidad y la gobernanza, seguidos de temáticas referente al cambio social, la transformación y acción colectiva. En base a la revisión de los cincuenta artículos sobre IS, los agentes encontrados fueron las entidades sociales (50%), empresas y negocios (44%), universidades (42%) y el sector público (38%). En consecuencia, la IS se desarrolla en el nivel micro, meso y macro. El 52% son estudios teóricos y 48% estudios empíricos, de los cuales el 44% utiliza técnicas cualitativas, mientras que el 34% prefiere el uso de técnicas cuantitativas y solo el 22% utiliza la combinación de ambas, lo que significa que faltan estudios empíricos con métodos cuantitativos para probar la generalización de las proposiciones teóricas (**Tabla 5**).

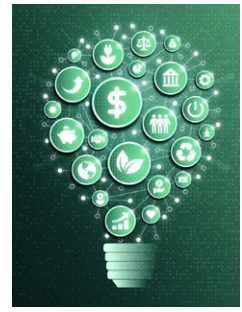
Congruente con la evidencia empírica precedente, se concluye que la IS se diferencia de otras formas de innovación por el hecho que aborda problemas sociales, que están en la sociedad, como la salud, la educación, urbanismo, entre otros (Chambon et al., 1982, p. 8), y se desarrolla en lugares específicos, por un grupo de personas o comunidad concreta (Pol y Ville, 2009; Neumeier, 2012; Alonso-Martínez et al., 2015; Hernández-Ascanio et al., 2016; Angelidou y Artemis, 2017). Para ello, requiere principalmente la colaboración entre los ciudadanos, las empresas, las organizaciones del sector y el gobierno para nuevas ideas o innovaciones (Bock, 2016; Ayob et al., 2016).



La principal limitación de este estudio es que el análisis se realizó sobre una única base de datos (WoS), que siendo representativa no es la única, no obstante, de aquí se derivan tres líneas futuras de investigación. La primera línea consistiría en repetir este mismo estudio integrando otros repositorios bien sea del mundo académico o bien de análisis elaborados por los actores de la IS externos a la academia. También se podría analizar las diferentes publicaciones sobre IS antes y después de la pandemia COVID-19. Ello permitiría identificar hasta qué punto los trabajos teóricos (52%), que aún representan más de la mitad de los trabajos analizados, están capturando los enfoques, intereses e inquietudes de los actores sobre el terreno. La segunda línea consistiría conectando la IS con los desafíos del Antropoceno (término utilizado para designar las repercusiones geológicas provocadas por las sociedades humanas en la Tierra, por ejemplo, el cambio climático, las energías renovables, la justicia energética, la gestión de los ecosistemas, la sostenibilidad urbana o el consumo sostenible). Esto permite identificar un campo de estudio emergente de innovación socioecológica (Tabla 5). La tercera línea se podría analizar las relaciones y diferencias entre el concepto de innovación social y el emprendimiento social, si bien persiguen el mismo objetivo, que es el bienestar de la sociedad (Alvord et al. 2004; Phillips et al., 2015), ambos conceptos reflejan aspectos diferentes (Alonso-Martínez et al., 2014).

Por último, hace casi medio siglo el informe 'The Limits to Growth', coordinado por la biofísica y científica ambiental (Meadows et al., 1972), presentó doce escenarios diferentes que mostraban patrones posibles sobre el futuro medioambiental y económico del mundo, el cual todavía se encontraba dentro de su capacidad de carga. Treinta años después los mismos autores ofrecieron un

escenario actualizado en forma de advertencia de la necesidad de una “innovación social profunda proactiva, a través del cambio tecnológico, cultural e institucional para evitar un aumento en la huella ecológica de la humanidad más allá de la capacidad de carga del planeta Tierra” (Meadows et al., 2004, p. 260).



REFERENCIAS

Adams, D., & Hess, M. (2010). Social Innovation and Why it Has Policy Significance. *The Economic and Labour Relations Review, 21*(2), 139–155. https://doi.org/10.1177/103530461002100209

Alegre, I., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0231

Alonso-Martínez, D, Gonzalez-Alvarez, N., & Nieto, M. (2015). La innovación social como motor de la creación de empresas. *Universia Business Review, 47*. https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1505

Alonso-Martínez, Daniel, González-Álvarez, N., & Nieto, M. (2014). Emprendimiento social vs innovación social. *Cuadernos Aragoneses de Economía, 24*(1–2), 119–140. https://doi.org/10.26754/ojs_cae/cae.20141-22640

Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science, 40*(3), 260–282. https://doi.org/10.1177/0021886304266847

Angelidou, M., & Artemis, P. (2017). An empirical investigation of social innovation initiatives for sustainable urban development. *Sustainable Cities and Society, 33*, 113–125. https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.05.016

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics, 11*(4), 959–975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., Kemp, R., Jørgensen, M. S., Bauler, T., Ruijsink, S., & O’Riordan, T. (2019). Transformative social innovation and (dis)empowerment. *Technological Forecasting and Social Change,* 145, 195–206. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.002

Ayob, N., Teasdale, S., & Fagan, K. (2016). How Social Innovation ‘Came to Be’: Tracing the Evolution of a Contested Concept. *Journal of Social Policy, 45*(4), 635–653. https://doi.org/10.1017/S004727941600009X

Baker, S., & Mehmood, A. (2015). Social Innovation and the Governance of Sustainable Places. *Local Environment, 20*(3), 321–334. https://doi.org/10.1080/13549839.2013.842964

Bakker, F. G., Groenewegen, P., & Den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society, 44*(3), 283–317. https://doi.org/10.1177/0007650305278086

Begonja, M., Čićek, F., Balboni, B., & Gerbin, A. (2016). Innovation and business performance determinants of SMEs in the Adriatic region that introduced social innovation. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja, 29*(1), 1136–1149. https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1213651



Benneworth, P., & Cunha, J. (2015). Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice. *European Journal of Innovation Management.*, 1460–1060. https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2013-0099

Biggs, R., Westley, F. R., & Carpenter, S. R. (2010). Navigating the Back Loop: Fostering Social Innovation and Transformation in Ecosystem Management. *Ecology and Society, 15*(2). https://www.jstor.org/stable/26268153

Bock, B. B. (2016). Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection. *Sociologia Ruralis, 56*(4), 552–573. https://doi.org/10.1111/soru.12119

Bouchard, M. J. (2012). Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. *Service Business, 6*(1), 47–59. https://doi.org/10.1007/s11628-011-0123-9

Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues, 8*(2), 5–21. https://doi.org/10.2307/1511637

Butkevičienė, E. (2009). Social Innovations in Rural Communities: Methodological Framework and Empirical Evidence. *Socialiniai Mokslai, 1*(63), 80–88. https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367170917843/J.04~2009~1367170917843.pdf

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change, 82*(1), 42–51. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008

Cameron, D. (2010). *Big Society Speech - GOV.UK*. 19 July. https://www.gov.uk/government/speeches/big-society-speech

Chambon, J.-L., Devevey, J.-M., & Alix, D. (1982). *Les innovations sociales.* https://lib.ugent.be/catalog/rug01:001857233

Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karatas-OZkan, M. (2010). Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development, 22*(6), 485–493. https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488396

Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review, 84*(12), 94. https://hbr.org/2006/12/disruptive-innovation-for-social-change?language=es

Dawson, P., & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management, 51*(1), 9–21. https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033125

Dax, T., Strahl, W., Kirwan, J., & Maye, D. (2016). The Leader programme 2007–2013: Enabling or disabling social innovation and neo-endogenous development? Insights from Austria and Ireland. *European Urban and Regional Studies, 23*(1), 56–68. https://doi.org/10.1177/0969776413490425

De Moor, T. (2013). Homo Cooperans: Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving. *Universiteit Utrecht, Faculteit Geesteswetenschappen*, 42.

Duque Oliva, E., Cervera Taulet, A., & Rodríguez Romero, C. (2006). Estudio bibliométrico de los modelos de medición del concepto de calidad percibida del servicio en Internet. *Innovar, 16*(28), 223–243. https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19558/20581

Duque, P., Meza, O. E., Giraldo, D., & Barreto, K. (2021). Economía Social y Economía Solidaria: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *Revesco: Revista de Estudios Cooperativos*, 138. https://doi.org/10.5209/REVE.75566

Echeverría, J. (2014). *Innovation and Values: A European Perspective*. Center for Basque Studies. https://recyt.fecyt.es/index.php/LLUL/article/download/43713/36587/0

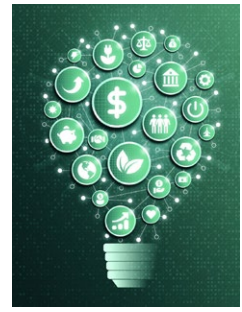
Edwards-Schachter, M., & Wallace, M. L. (2017). 'Shaken, but not stirred': Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 64–79. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.012

Froud, J., Johal, S., Montgomerie, J., & Williams, K. (2010). Escaping the tyranny of earned income? The failure of finance as social innovation. *New Political Economy, 15*(1), 147–164. https://doi.org/10.1080/13563460903553723

Gallego, R., & Maestripieri, L. (2022). La innovación social en los cuidados 0-3: entre la desigualdad y la equidad en las políticas públicas. Papers. *Revista de Sociologia, 107*(3), 1–22. https://doi.org/10.5565/rev/papers.3060

Gerometta, J., Häussermann, H., & Longo, G. (2005). Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City. *Urban Studies, 42*(11), 2007–2021. https://doi.org/10.1080/00420980500279851

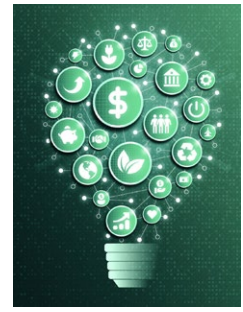
Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. I*nnovation: The European Journal OfSocial Science Research, 26*(4), 436–455. https://doi.org/10.1080/13511610.2013.848163
Guirao Goris, S. J. A. (2015). *Title: Utilidad y tipos de revisión de literatura. 9*. https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002
Hazelkorn, E. (2009). Community engagement as Social Innovation. In *ARROW@DIT*. https://www.researchgate.net/publication/228544148_Community_engagement_as_Social_Innovation
Hernández-Ascanio, J., Aja Valle, J., Rueda López, R., & Medina Viruel, M. J. (2021). Medir la capacidad de innovación social en organizaciones complejas del tercer sector. *Empiria: Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 51, 153–182. https://doi.org/https://doi.org/10.5944/empiria.51.2021.30811
Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 164–199. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17449696006
Herrera Baltazar, M. E. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research, 68*(7), 1468–1474. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.036
Herrero De Egaña, B. (2021). Innovación social, tecnología y ODS. Fórmula magistral para un mundo mejor en la era del COVID-19. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica, 4*(1). https://doi.org/10.33776/RIESISE.V4I1.5474
Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 102*(46), 16569–16572. https://doi.org/10.1073/pnas.0507655102
Hiteva, R., & Sovacool, &. (2017). Harnessing social innovation for energy justice: A business model perspective. *Energy Policy,* 107, 631–639. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.03.056
Hochgerner, J. (2011). The Analysis of Social Innovations as Social Practice. In *Die Analyse sozialer Innovationen als gesellschaftliche Praxis.* https://www.zsi.at/object/publication/1566/attach/The%20Analysis%20of%20Social%20Innovations%20as%20Social%20Practice.pdf
Jaeger-Erben, M., Rückert-John, J., & Schäfer, M. (2015). Sustainable consumption through social innovation: A typology of innovations for sustainable consumption practices. *Journal of Cleaner Production*, 108, 784–798. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.042
Jing, Y., & Gong, T. (2012). Managed social innovation: The case of government-sponsored venture philanthropy in Shanghai. *Australian Journal of Public Administration, 71*(2), 233–245. https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2012.00767.x
Kanter, R. M. (1999). From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review, 77*(3), 122–123. https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&issn=00178012&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA54556303&sid=googleScholar&linkaccess=fulltext
Klein, J. L., Tremblay, D. G., & Bussiéres, D. R. (2010). Social economy-based local initiatives and social innovation: A montreal case study. *International Journal of Technology Management, 51*(1), 121–138. https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033132
Kolk, A., & Lenfant, F. (2015). Cross-sector collaboration, institutional gaps, and fragility: The role of Social Innovation Partnerships in a Conflict-Affected Region. *Journal of Public Policy and Marketing, 34*(2), 287–303. https://doi.org/10.1509/jppm.14.157
Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010). (Re)forming strategic cross-sector partnerships: Relational Processes of Social Innovation. *Business and Society, 49*(1), 140–172. https://doi.org/10.1177/0007650309345457
Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management, 51*(1), 139–158. https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033133
López López, P. (1996). *Introducción a la bibliometría.* Promolibro.
López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. XXI, *Revista de Educación, 4*, 167–179. http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/view/610
Maclean, M., Harvey, C., & Gordon, J. (2013). Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal, 31*(7), 747–763. https://doi.org/10.1177/0266242612443376



Manzini, E., & Jégou, F. (2003). Sustainable everyday. *Design Philosophy Papers, 1*(4). https://search.proquest.com/openview/aede4d7391ebe206e2e566f2b9af8762/1?pq-origsite=gscholar&cbl=396301
Marcy, R. T., & Mumford, M. D. (2007). Social innovation: Enhancing creative performance through causal analysis. *Creativity Research Journal, 19*(2–3), 123–140. https://doi.org/10.1080/10400410701397180
Marques, P., Morgan, K., & Richardson, R. (2018). Social innovation in question: The theoretical and practical implications of a contested concept. *Environment and Planning C: Politics and Space, 36*(3), 496–512. https://doi.org/10.1177/2399654417717986
Martin, C. J., & Upham, P. (2016). Grassroots social innovation and the mobilisation of values in collaborative consumption: a conceptual model. *Journal of Cleaner Production, 134*, 204–213. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.062
Martin, C. J., Upham, P., & Budd, L. (2015). Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy. *Ecological Economics, 118*, 240–251. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.08.001
Maruyama, Y., Nishikido, M., & Iida, T. (2007). The rise of community wind power in Japan: Enhanced acceptance through social innovation. *Energy Policy, 35*(5), 2761–2769. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2006.12.010
Mason, C., Barraket, J., Friel, S., O'rourke, K., & Stenta, C.-P. (2015). Social innovation for the promotion of health equity. *Health Promotion International, 30*(S2), ii116–ii125. https://doi.org/10.1093/heapro/dav076
Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits to Growth; A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind.* Universe Books. http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf
Meadows, D., Randers, J., & Meadows, D. (2004). LIMITS TO GROWTH: The 30-Year Update. In C. G. Publishing (Ed.), *Chelsea: Green Publishing Company.* https://www.chelseagreen.com/product/limits-to-growth/
Mesia-Montenegro, C. (2021). Innovación social y ciencia ciudadana en la gestión del patrimonio en un escenario post COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales, 27*(2), 13–17. https://www.redalyc.org/journal/280/28066593017/28066593017.pdf
Minga López, D., Carrillo Cueva, C., & Ruiz Flores, D. (2022). Emprendimiento social: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos, 142*. https://doi.org/10.5209/REVE.84390
Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research, 69*(11), 5014–5021. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.073
Moore, M.-L., & Westley, F. (2011). Surmountable Chasms: Networks and Social Innovation for Resilient Systems. *Ecology and Society, 16*(1). http://www.jstor.org/stable/26268826
Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & González, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies, 42*(11), 1969–1990. https://doi.org/10.1080/00420980500279893
Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated. In *London: University of Oxford, Young Foundation*. https://ictlogy.net/bibliography/reports/projects.php?idp=4189&lang=es
Mumford, M. D. (2002). Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal, 14*(2), 253–266. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1402_11
Mumford, M. D., & Moertl, P. (2003). Cases of Social Innovation: Lessons From Two Innovations in the 20th Century. *Creativity Research Journal, 15*(2–3), 261–266. https://doi.org/10.1080/10400419.2003.9651418
Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation.* (NESTA (ed.); The Young). http://temp.uefiscdi.ro/edigiregion_v2/the_open_book_of_social_innovationNESTA.pdf
Nandan, M., London, M., & Bent-Goodley, T. (2015). Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance, 39*(1), 38–56. https://doi.org/10.1080/23303131.2014.955236
Neumeier, S. (2012). Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? - Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research. *Sociologia Ruralis, 52*(1), 48–69. https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2011.00553.x



Neumeier, S. (2017). Social innovation in rural development: identifying the key factors of success. *The Geographical Journal, 183*(1), 34–46. https://doi.org/10.1111/geoj.12180
Novy, A., & Leubolt, B. (2005). Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society. *Urban Studies, 42*(11), 2023–2036. https://doi.org/10.1080/00420980500279828
Olsson, P., Moore, M. L., Westley, F. R., & McCarthy, D. D. P. (2017). The concept of the Anthropocene as a game-changer: A new context for social innovation and transformations to sustainability. *Ecology and Society, 22*(2). https://doi.org/10.5751/ES-09310-220231
Pastor Pérez, M., & Balbinot, Z. (2021). Innovación social y frugal: ¿de qué estamos hablando? *Innovar, 31*(81), 101–114. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512021000300101
Pérez González, M. del C., & Lutsak-Yaroslava, N. V. (2017). La Producción Científica sobre la Innovación Social para el Desarrollo Local: Una Revisión Bibliométrica La Estructura y la Evolución del Campo de Dominio Científico. *Revista Prisma Social, 19*, 146–182. https://revistaprismasocial.es/article/view/1750
Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group and Organization Management, 40*(3), 428–461. https://doi.org/10.1177/1059601114560063
Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). *Rediscovering Social Innovation.* https://pdfs.semanticscholar.org/8387/6f6bafdcd11e0fc16c26364d3cfc826af2a3.pdf
Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *Journal of Socio-Economics, 38*(6), 878–885. https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011
Pulsiri, N., & Vatananan-Thesenvitz, R. (2018). Improving Systematic Literature Review with Automation and Bibliometrics. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology* (PICMET), 1–8. https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481746
Rao-Nicholson, R., Vorley, T., & Khan, Z. (2017). Social innovation in emerging economies: A national systems of innovation based approach. *Technological Forecasting and Social Change, 121*, 228–237. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.013
Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research, 69*(5), 1651–1655. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2015.10.033
Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences, 4*(2), 155–169. https://link.springer.com/article/10.1007/BF01405730
Rodima-Taylor, D. (2012). Social innovation and climate adaptation: Local collective action in diversifying Tanzania. *Applied Geography, 33*(1), 128–134. https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2011.10.005
Rojo García, J. L. (2007). Análisis mesoeconómico: Perspectiva Histórica y Aportaciones Recientes. *Estudios de Economía Aplicada,* 25–3, 605–618. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113818004
Schröer, A. (2021). Social Innovation in Education and Social Service Organizations. Challenges, Actors, and Approaches to Foster Social Innovation. *Frontiers in Education, 5*, 1–8. https://doi.org/10.3389/feduc.2020.555624
Schumpeter, J. A. (1911). Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (transl. 1934, The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle). *Vienna: Kyklos.*
Scott-Cato, M., & Hillier, J. (2010). How could we study climate-related social innovation? Applying Deleuzean philosophy to Transition Towns. *Environmental Politics, 19*(6), 869–887. https://doi.org/10.1080/09644016.2010.518677
Shier, M. L., & Handy, F. (2014). From Advocacy to Social Innovation: A Typology of Social Change Efforts by Nonprofits. *Voluntas, 26*(6), 2581–2603. https://doi.org/10.1007/s11266-014-9535-1
Spinak, E. (1996). *Diccionario Encicloédico de Bibliometría, Cienciometría e Informetría.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243329
Taylor, J. B. (1970). Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science, 6*(1), 69–77. https://doi.org/10.1177/002188637000600104
Tracey, P., & Stott, N. (2017). Social Innovation: A Window on Alternative Ways of Organizing and Innovating. *Innovation, 1*, 19. https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1268924
Van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? Research Policy, 45(9), 1923–1935. https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010

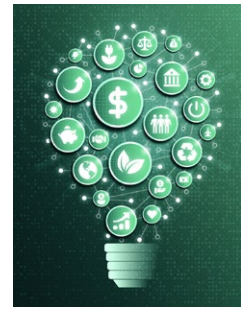


Van Langenhove, L. (2001). About innovating the social sciences and innovation in society. In *Social sciences and innovation* (p. 29–33).
van Wijk, J., Zietsma, C., Dorado, S., de Bakker, F. G. A., & Martí, I. (2019). Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory. *Business and Society, 58*(5), 887–918. https://doi.org/10.1177/0007650318789104
Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, & L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review, 17*(9), 1333–1357. https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505
Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. *Journal of Applied Behavioral Science, 50*(3), 234–260. https://doi.org/10.1177/0021886314532945
Westley, F., Zimmerman, B., & Patton, M. (2009). *Getting to maybe: How the world is changed*.
Windrum, P., Schartinger, D., Rubalcaba, L., & Toivonen, M. (2016). The co-creation of multi-agent social innovations A bridge between service and social innovation research. *European Journal of Innovation Management, 19*(2). https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2015-0033
Young Peyton, H. (2011). The dynamics of social innovation. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 108*(SUPPL. 4), 21285–21291. https://doi.org/10.1073/pnas.1100973108
Zhu, J., & Liu, W. (2020). A tale of two databases: the use of Web of Science and Scopus in academic papers. *Scientometrics, 123*(1), 321–335. https://doi.org/10.1007/s11192-020-03387-8
Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization: *Organizational Research Methods, 18*(3), 429–472. https://doi.org/10.1177/1094428114562629



NOTAS

1. La responsabilidad social corporativa (RSC) “consiste en el desarrollo por parte de la empresa, de acciones sociales que generen impacto a sus grupos de interés, las cuales según el lugar donde se establezca la actividad económica” (Restrepo Úsuga & Mosquera Urrego, 2020, p. 47)
2. La innovación social corporativa (ISC), es una respuesta a problemas sociales y/o ambientales a través de una innovación que es efectiva, sostenible y justa, donde los productos y/o servicios ofrecidos por las organizaciones y empresas no solo generen rentabilidad económica, sino también tengan un impacto positivo en el medio ambiente y en las personas.
3. Un clúster, es una agrupación de conceptos, elementos u objetos que tienen un mínimo común denominador.



ANEXO. I

Tabla 5. **Matriz de Contenido**

N.°	AUTORES	NC	AGENTES	ENFOQUE	TIPO	OBJETIVOS Y RESULTADOS
1	(Voorberg et al., 2015) Δ	795	Entidades; Públicas; Sociedad civil	Meso	• Teórico	Objetivo: Se centra en el estudio de las innovaciones sociales en el sector público, analiza la co-creación/coproducción con los ciudadanos. Resultado: La revisión muestra que la co-creación / coproducción es una práctica que se encuentra en numerosos sectores de políticas, pero predominantemente en salud.
2	(Cajaiba-Santana, 2014)	373	Entidades sociales; Uni-versidad; Sociedad civil	Micro	• Teórico	Objetivo: Propone unir dos enfoques partiendo de las teorías institucionales y de es-tructuración y presentar un nuevo marco conceptual para investigar la IS como motor del cambio social. Resultado: Destaca que se debe tomar en cuenta la complejidad y las dimensiones contextuales de la IS, necesitándose marcos metodológicos capaces de abarcar la evolu-ción procesual de los diferentes elementos que iteran en la construcción social de las innovaciones sociales.
3	(Van der Have & Rubalcaba, 2016)	191	Entidades Públicas; Uni-versidad; Sociedad civil	Micro	• Teórico	Objetivo: Este artículo, traza el contenido, el alcance y la historia de la IS moderna en todas sus disciplinas. Resultado: Sugieren que el campo de la IS se base en cuatro comunidades intelectua-les distintas que surgen a través de un proceso de difusión algo organizado: 1. Psico-logía comunitaria; 2. Investigación comunitaria; 3. Desafíos sociales; 4. Desarrollo local
4	(Phillips et al., 2015)	262	Entidades sociales	Micro	• Teórico	Objetivo: Realiza una revisión completa de los estudios existentes para abordar la brecha entre conceptos, su desarrollo comparativo y sistemático, sobre innovación social y emprendimiento social. Resultado: La innovación social como el emprendimiento social demostraron que ambas temáticas comparten solapamientos comunes y que hay un creciente interés investigativo en la última década.
5	(Mumford, 2002) Δ	218	Universidad; Sociedad civil	Micro	• Teórico	Objetivo: Analiza el registro histórico de Benjamín Franklin, para formular hipótesis sobre estrategias y tácticas utilizadas para la IS. Resultado: Muestran que Franklin identificó problemas basados en necesidades prácti-cas, analizo las causas y genero estrategias de implementación y construyó proyectos de demostración
6	(Moore & Westley, 2011)	201	Universidad; Sociedad civil	Meso	• Teórico	Objetivo: Exploran de si las redes ayudan a facilitar las innovaciones para tender puen-tes aparentemente insuperables de problemas complejos para crear cambios en todas las escalas, aumento la resiliencia. Resultado: Sostienen que la mera presencia de una red no garantiza que la IS se difun-da y del mismo modo si una IS tiene muy pocos emprendedores institucionales, puede desactivarse si se pierde un empresario y para ser efectiva debe ser animada por institu-ciones y empresarios.
7	(Biggs et al., 2010)	183	Entidades sociales; So-ciedad civil	Meso	□ Empírico	Objetivo: Explorar las transformaciones de la gestión de ecosistemas utilizando una IS. Resultado: Sugieren que la degradación ambiental en curso, el aumento de la concien-cia ambiental y el cambio de valores sociales están creando un terreno fértil para la aparición y adopción de nuevos enfoques para la gestión de ecosistemas.
8	(Bock, 2016)	159	Entidades Públicas; En-tidades capitalistas	Meso	• Teórico	Objetivo: Analizar el papel de la IS en dos aspectos, (lado problemático y un lado prometedor), en áreas rurales marginales y si relevancia en el desarrollo rural. Resultado: La innovación social rural se distingue por su dependencia de la autosufi-ciencia cívica y la autoorganización debido a las medidas de austeridad y la retirada del estado, y sus colaboraciones intersectoriales y translócales.
9	(Gerometta et al., 2005)	157	Entidades Públicas; So-ciedad civil	Micro	• Teórico	Objetivo: Busca explorar el papel de la sociedad civil en los nuevos arreglos de gober-nanza urbana que, con suerte, contribuirán a contrarrestar las tendencias de exclusión. Resultado: Identifica la desigualdad como un factor central y característica de cualquier sociedad que pude ser reproducido por las acciones de la sociedad civil.
10	(Martin et al., 2015)	136	Entidades sociales; So-ciedad civil	Meso	□ Empírico	Objetivo: Se centra en las formas de consumo colaborativo, vistas como innovaciones sociales con el potencial de desempeñar un papel en la transición hacia una sociedad más sostenible. Resultado: Muestra que una organización de base puede estar sujeta a presiones coerci-tivas e indirectas (isomórficas) para volverse más comercialmente orientadas y resaltar las ambigüedades de esta dinámica.

11	(Grimm et al., 2013) Δ	135	Entidades Públicas; Uni-versidad; Sociedad civil	Micro	• Teórico	Objetivo: Ilustra los variados usos de la IS, en diferentes discursos académicos y polí-ticos. Resultado: Asumen que, si la IS ha de ser un concepto útil para la formulación de políticas, debe decirse algo para desarrollar una economía política eficaz que esté prepa-rada para la IS.
12	(Le Ber & Branzei, 2010)	126	Entidades sociales; Enti-dades capitalistas; Enti-dades Públicas	Meso	• Teórico	Objetivo: Explora los procesos relacionales que sustentan la IS dentro de las alianzas estratégicas intersectoriales. Resultado: Ponen de manifiesto la inevitable dualidad de éxito y fracaso en las asocia-ciones intersectoriales para convertirse en una asociación valiosa.
13	(Maruyama et al., 2007)	126	Entidades Públicas; En-tidades capitalistas; So-ciedad civil	Macro	□ Empírico	Objetivo: Analiza la dinámica socioeconómica que generan las tecnologías de energía renovable en Japón. Resultado: Aclaran que hubo diferencia notable en los intereses de los principales actores en los proyectos eólicos comunitarios y existencia de beneficios con las ener-gías renovables, pero dejando efectos sociales: al medio ambiente, economía y com-promiso social
14	(Young Peyton, 2011)	117	Entidades sociales; So-ciedad civil	Macro	□ Empírico	Objetivo: Modela la dinámica de la IS como juego de coordinación en red. Resultado: El análisis muestra que la IS son tecnologías que facilitan y requieren la coordinación con otros para tener éxito.
15	(Scott-Cato & Hillier, 2010) Δ	91	Universidad; Sociedad civil	Macro	• Teórico	Objetivo: Explora la contribución de la filosofía de Gilles Deleuze podría ofrecer a los investigadores que estudian las innovaciones sociales en respuesta al cambio climático. Resultado: Se requiere de un cambio social y de comportamiento significativo ante el cambio climático.
16	(Novy & Leubolt, 2005)	75	Entidades Públicas; So-ciedad civil	Meso	□ Empírico	Objetivo: Se centra en la identificación y el papel de la IS en el desarrollo urbano y en profundizar la comprensión de la relación contradictoria entre el Estado y la sociedad civil. Resultado: Identifica que la democratización geográfica y política de Porto Alegre como una política implementada logro avances entre los derechos sociales y políticos a todos permitiendo compartir el poder con los actores de la sociedad civil.
17	(Marcy & Mumford, 2007) Δ	74	Entidades capitalistas	Macro	□ Empírico	Objetivo: Análisis sobre las relaciones sociales y la organización social requiere un análisis de las causas operativas en un sistema social. Resultado: Se encontró que la inducción del análisis causal a través del distanciamien-to y entrenamiento contribuye a las soluciones familiares.
18	(Westley et al., 2014)	73	Entidades sociales; Uni-versidad	Micro	□ Empírico	Objetivo: Proponen un modelo contextual de vías para el cambio de sistema para superar barreras y reorientaciones empresariales. Resultado: Ilustran que antes de pasar al dominio del campo de sistema, las organiza-ciones necesitan construir una determinada plataforma mediante la difusión exitosa de sus ideas o productos.
19	(Lettice & Parekh, 2010) Δ	71	Entidades capitalistas; Sociedad civil	Micro	□ Empírico	Objetivo: Mejorar el proceso de IS, así como la teoría de la innovación empresarial. Resultado: Las innovaciones investigadas tienen diversos beneficios y resultados sociales que van desde la creación de empleo para las personas sin hogar hasta el dise-ño de automóviles deportivos eléctricos.
20	(Herrera Baltazar, 2015)	68	Entidades capitalistas; Universidad	Micro	□ Empírico	Objetivo: Se basa en la innovación corporativa, social e innovación social corporativa para desarrollar una teoría preliminar. Resultado: Indica que ciertos elementos institucionales pueden impregnar las opera-ciones y la estrategia de una empresa y pueden conducir a una sinergia entre ISC y la innovación (de mercado y técnica).
21	(Dawson & Daniel, 2010) Δ	68	Entidades capitalistas; Entidades sociales; Uni-versidad	Micro	• Teórico	Objetivo: Examinan los conceptos de IS, desarrollan un marco para la IS, y examinan la relación entre las dimensiones sociales, empresarial y técnica. Resultado: Destacan que las innovaciones sociales se desencadenan por el interés en mejorar el bienestar de las personas en la sociedad.
22	(Maclean et al., 2013)	63	Entidades capitalistas; Entidades sociales; Enti-dades Públicas; Univer-sidad	Micro	□ Empírico	Objetivo: Integrar la teoría y la practica empírica sobre IS, y emprendimiento social en la literatura. Resultado: Arroja a la luz sobre cómo los sitios y espacios de proyectos filantrópicos socialmente innovadores, pueden influir en su éxito.
23	(Neumeier, 2017)	62	Entidades Capitalistas; Universidad; Sociedad civil	Meso	• Teórico	Objetivo: Se centra en los factores que respaldan el éxito o el fracaso de la IS. Resultado: Concluye que la IS en el desarrollo rural no puede iniciarse o dirigirse fácilmente de arriba hacia abajo. Lo que plantea la cuestión si la IS puede instrumenta-lizarse políticamente.
24	(Baker & Mehmood, 2015) Δ	57	Entidades sociales; Uni-versidad; Sociedad civil	Meso	• Teórico	Objetivo: Explora la IS como herramienta para la promoción del desarrollo sostenible basado en el lugar. Resultado: Sostienen que la IS puede llegar a desempeñar un papel clave en la mejora de las interacciones sostenibles entre el ser humano y el medio ambiente.

25	(Ayob et al., 2016)	55	Universidad	Micro	• Teórico	Objetivo: A través del análisis bibliométrico identifica los artículos más influyentes sobre IS y explora cómo estos han conceptualizado el término Resultado: Aducen que derivada de la literatura socioecológica, y que, la IS implica nuevas formas de colaboración, ya sea a nivel individual u organizacional, a menudo implicando relaciones nuevas y menos jerárquicas.
26	(Avelino et al., 2019)	51	Entidades capitalistas; Universidad	Meso	• Teórico	Objetivo: Escudriñan un conjunto de conceptos para estudiar la dinámica de la IS transformadora y los procesos subyacentes de (des) empoderamiento de múltiples acto-res. Resultado: Cuando hay empoderamiento están destinadas a desencadenar procesos de empobrecimiento y lucha política, y en los procesos de (des) empoderamiento una multitud de actores ganan y/o pierden un sentido de impacto, competencia, significado y elección para lograr el cambio deseado.
27	(Edwards-Schachter & Wallace, 2017)	49	Entidades capitalistas; Entidades Públicas	Micro	• Teórico	Objetivo: Examina la evolución en la conceptualización de la IS durante el último medio siglo. Resultado: Indican que la IS fue introducida como un concepto analítico por comuni-dades académicas y se está extendiendo en las últimas décadas por políticas de desarro-llo e innovación.
28	(Mumford & Moertl, 2003) Δ	48	Universidad	Micro	• Teórico	Objetivo: Examina la historia de dos innovaciones sociales notables del siglo XX. Resultado: Se discuten las implicaciones de las observaciones para comprender la IS.
29	(Dax et al., 2016)	47	Entidades Públicas; En-tidades sociales; Univer-sidad; Sociedad civil	Meso	• Teórico	Objetivo: Analizan en torno a la IS un concepto de importancia central para los objeti-vos de Leader. Resultado: Aducen que las innovaciones sociales y las acciones locales están siendo desafiados y posiblemente amenazados cuando están dirigidos por estructuras de go-bernanza multinivel.
30	(Olsson et al., 2017)	46	Entidades sociales; So-ciedad civil	Meso	• Teórico	Objetivo: Explora el papel de las innovaciones sociales, hacia la sostenibilidad, trans-formaciones necesarias a la luz de los desafíos ambientales globales existentes y con el interés de alejarse de la insostenible actuales caminos que han contribuido a la creación de la precariedad situación conocida como el Antropoceno Resultado: Afirma que la introducción del concepto del Antropoceno presenta una importante oportunidad de recalibrar la beca que examina tales teorías y dinámicas de la innovación social e innovación socio ecológica en particular.
31	(Tracey & Stott, 2017) Δ	44	Entidades Públicas; En-tidades capitalistas; Enti-dades sociales; Universi-dad	Micro	• Teórico	Objetivo: Presentar una nueva tipología de la IS. Resultado: Describe los diferentes tipos de IS (emprendimiento social, intraempren-dimiento social y extra-emprendimiento social)
32	(Froud et al., 2010) Δ	42	Entidades capitalistas	Macro	□ Empírico	Objetivo: Cambiar el marco del debate sobre la democratización de las finanzas al evaluar la extensión del crédito y la propiedad como una importante IS liderada por los bancos minoristas sin fines de lucro. Resultado: Sugiere que la extensión del crédito y la propiedad de activos en una so-ciedad desigual es contraproducente porque no abolió la tiranía de los ingresos del trabajo.
33	(Jaeger-Erben et al., 2015)	41	Entidades Públicas; so-ciedad civil	Macro	□ Empírico	Objetivo: Generar valor práctico utilizando la tipología para formular estrategias y medidas políticas de una manera más sistemática. Resultado: Los autores expresan la necesidad de que el gobierno y otras partes intere-sadas trabajen juntos y consideren apoyar la IS para unas políticas apropiadas.
34	(Martin & Upham, 2016)	39	Entidades sociales; So-ciedad civil	Micro	□ Empírico	Objetivo: Desarrollar un modelo conceptual de cómo los valores de base de los ciuda-danos son movilizados por las innovaciones "de base", basándose en la teoría del valor de Schwartz et al. (2012) Resultado: Ofrecen un modelo conceptual, del papel que pueden jugar los valores en las innovaciones de base a medida que buscan emerger de un nicho a otro.
35	(Mirvis et al., 2016)	38	Entidades capitalistas; Entidades sociales	Micro	□ Empírico	Objetivo: Explora cómo las empresas aprenden a participar en la IS exitosa a través de la adquisición de conocimiento táctico de partes externas. Resultado: Ilustra que la mayor parte del conocimiento que requiere ISC es tácito y difícil de transferir.
36	(Rodima-Taylor, 2012)	38	Entidades capitalistas; Entidades sociales; So-ciedad civil	Meso	□ Empírico	Objetivo: Examina las características de las instituciones locales que tienen potencial para mejorar la capacidad de adaptación local y analiza los posibles desafíos para la adaptación climática sostenible. Resultado: Muestra que las estrategias de adaptación local se definen por la forma en que se gestionan los activos de subsistencia y los problemas ambientales en los niveles de organización social local a pequeña escala.
37	(Kolk & Lenfant, 2015)	33	Entidades capitalistas; Entidades sociales	Micro	□ Empírico	Objetivo: Contribuir a la literatura sobre mercados de subsistencia y el campo del marketing en general, mediante la exploración de asociaciones de IS. Resultado: Responden a las reiteradas suplicas de una mayor atención a las personas que sufren de pobreza y al papel del marketing para ayudar a reducir los problemas sociales.

38	(Shier & Handy, 2014)	32	Entidades Públicas; En-tidades sociales; Socie-dad civil	Meso	□ Empírico	Objetivo: Comprender como de diversas formas las organizaciones sin fines de lucro promueven el cambio social. Resultado: Los encuestados describieron los esfuerzos para crear nuevos servicios más inclusivos para satisfacer las necesidades emergentes.
39	(Jing & Gong, 2012)	31	Entidades Públicas; En-tidades sociales; Socie-dad civil	Meso	□ Empírico	Objetivo: Examinar una forma híbrida de IS que combine la ingeniería gubernamental y la participación ciudadana. Resultado: Descubrieron que un régimen regulatorio social rígido no pude servir ni a los intereses del gobierno ni al público en general. Por ello, el gobierno debe relajar su control social y dar la bienvenida a la IS y mejorar su gobernanza a través del com-promiso cívico.
40	(Bouchard, 2012)	30	Entidades Públicas	Meso	□ Empírico	Objetivo: Analiza la noción de IS y explica cómo se puede utilizar como un marco para la comprensión de la economía social. Resultado: Indican que la economía social es un terreno fértil para el estudio de las innovaciones sociales.
41	(Rao-Nicholson et al., 2017)	29	Entidades Públicas; En-tidades capitalistas; Enti-dades sociales; Sociedad civil	Macro	□ Empírico	Objetivo: Analizar los sistemas nacionales de innovación y emprendimiento social en las economías emergentes. Resultado: Sugieren que los gerentes, voluntarios locales y organizaciones generen ecosistemas de IS.
42	(Angelidou & Artemis, 2017)	26	Entidades Públicas; En-tidades capitalistas; Enti-dades sociales; Universi-dad; Sociedad civil	Meso	• Teórico	Objetivo: Examina la IS y cómo encaja en el discurso de la sostenibilidad urbana y sus comunidades para el desarrollo sostenible. Resultado: De los 29 casos en 9 dominios a través de la literatura sobre IS, detectaron 4 tipos de perfiles ciudadanos: el sensor ciudadano, el ciudadano que comparte, el ciudadano colaborativo y el ciudadano emprendedor.
43	(Mason et al., 2015)	26	Universidad	Meso	• Teórico	Objetivo: Revisión sistemática de la evidencia de la relación entre la IS y su promo-ción de la equidad en la salud. Resultado: Sugieren que las innovaciones sociales son las que abordan eficazmente las necesidades de salud y su capacidad de respuesta.
44	(Benneworth & Cunha, 2015)	26	Universidad	Meso	• Teórico	Objetivo: Explora como la tensión en la comprensión de cómo las universidades con-tribuyen al desarrollo urbano basado en el conocimiento. Resultado: Indican que las universidades contribuyen hacia la IS, cuando las relacio-nes con los innovadores sociales están estrechamente alienadas con intereses universita-rios estratégicos.
45	(Marques et al., 2018)	25	Entidades Públicas; En-tidades capitalistas; Enti-dades sociales; Sociedad civil	Micro	• Teórico	Objetivo: Aborda la distinción entre IS estructural e innovación social instrumental. Resultado: Para que un fenómeno social se calcifique como IS debe basarse en fenó-menos inclusivos.
46	(Hiteva & Sovacool, 2017)	25	Entidades capitalistas; Sociedad civil	Micro	□ Empírico	Objetivo: Analizar cuatro casos a diferentes escalas para resaltar las oportunidades para introducir principios de justicia energética en el núcleo de los modelos de negocio de las empresas. Resultado: El estudio revela que los impulsadores de la justica energética están locali-zados y dependen del contexto (mercado de la vivienda europea) esto implica políticas públicas.
47	(Windrum et al., 2016)	25	Entidades sociales; So-ciedad civil	Micro	• Teórico	Objetivo: El artículo busca construir u puente entre la IS y la investigación de la in-novación de servicios. Resultado: Tanto la IS como los servicios adolecen de errores de medición, siendo necesario investigaciones en este campo.
48	(Nandan et al., 2015) Δ	25	Entidades sociales; Uni-versidad; Sociedad civil	Micro	□ Empírico	Objetivo: Explora y describe la IS, el intraemprendimiento social y el emprendimiento social dentro de las organizaciones de servicios humanos. Resultado: Indican que los trabajadores sociales lideren y exijan un cabio social.
49	(Klein et al., 2010) Δ	25	Entidades capitalistas; Sociedad civil	Macro	□ Empírico	Objetivo: Analiza el papel que juega las corporaciones de desarrollo económico comu-nitario en la reconversión económica y urbana de la ciudad. Resultado: Presenta un estudio de caso y analiza el desarrollo comunitario en Mon-treal.
50	(Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016)	23	Entidades capitalistas; Entidades sociales	Micro	□ Empírico	Objetivo: Contribuir a la literatura existente sobre empresas sociales e innovación de modelos de negocio en el campo del turismo y el hotelería. Resultado: En ambos campos se identificaron varios factores críticos que influyeron en el éxito de la innovación del modelo de negocio social.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la SSCI de la Web of Science. Señalamos con un (●) artículos teóricos; (□) artículos empíricos y (Δ) en la parte de autor son artículos de pago. Los demás son con acceso de licencia españo-la FENECY