

# Efectos de la cultura sustentable en la Responsabilidad Social Empresarial y el desempeño financiero en la industria manufacturera

## *Effects of Sustainable Culture on CSR and Financial Performance in Manufacturing Industry*

Sandra Yesenia Pinzón-Castro

Profesora en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México

sandra.pinzon@uda.uaa.mx

<https://orcid.org/0000-0002-0463-1008>

Gonzalo Maldonado-Guzmán

Profesor en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México

gonzalo.maldonado@uda.uaa.mx

<https://orcid.org/0000-0001-8814-6415>

**Recibido:** 07/06/23 **Revisado:** 07/07/23 **Aprobado:** 07/08/23 **Publicado:** 01/10/23

**Resumen:** La relación entre la cultura y las prácticas de sustentabilidad empresarial es ampliamente reconocida en la literatura, pero se sabe poco acerca de una cultura sustentable, particularmente en un contexto de la responsabilidad social empresarial, ya que la sustentabilidad en las empresas manufactureras implica gestionar los aspectos físicos de la producción y transformar la cultura de la organización en una cultura sustentable. Sin embargo, la investigación existente en la literatura se ha orientado principalmente en el análisis de una cultura que se enfoca en mejorar el rendimiento financiero de las empresas. El presente estudio tiene como objetivo llenar este vacío existente, y generar nuevo conocimiento de la relación entre estos tres constructos, distribuyendo un cuestionario a una muestra de 300 empresas manufactureras de México, y analizando los datos mediante los modelos de ecuaciones estructurales basados en mínimos cuadrados parciales. Los resultados obtenidos sugieren que la cultura sustentable tiene efectos positivos en la responsabilidad social y en el rendimiento financiero de las empresas, y la responsabilidad social empresarial tiene efectos positivos en el rendimiento financiero de las empresas manufactureras. Así, los resultados obtenidos permiten concluir que las empresas manufactureras que han adoptado una cultura sustentable no solamente han mejorado su responsabilidad social, sino también su rendimiento financiero. Sin embargo, cuando la responsabilidad social empresarial actúa como una variable mediadora, mejora aún más el rendimiento financiero de las empresas.

**Palabras clave:** cultura, cultura sustentable, responsabilidad social empresarial, rendimiento financiero, industria manufacturera.

**Abstract:** The relationship between culture and firm sustainability practices is widely recognized in the literature, but little is known about a sustainable culture, particularly in a context of corporate social responsibility, since sustainability in manufacturing firms involves managing physical aspects of production and transforming the organization's culture into a sustainable culture. However, the existing research in the literature has been mainly oriented towards the analysis of a culture that focuses on improving firm financial performance. The present study aims to fill this existing gap, and generate new knowledge of the relationship between these three constructs, distribute a questionnaire to a sample of 300 manufacturing firms in Mexico, and analyze the data through partial least squares structural equation modelling. The results showed that the sustainable culture has positive effects on social responsibility and firms financial performance, and corporate social responsibility has positive effects on financial performance of manufacturing firms. Thus, the results obtained allow us to conclude that manufacturing firms that have adopted a sustainable culture have not only improved their social responsibility, but also their financial performance. However, when corporate social responsibility acts as a mediating variable, it further improves firm financial performance.

**Keywords:** culture, sustainable culture, corporate social responsibility, financial performance, manufacturing industry.

**Cómo citar:** Pinzón-Castro, S. Y. y Maldonado-Guzmán, G. (2023). Efectos de la cultura sustentable en la RSE y el desempeño financiero en la industria manufacturera. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 191-203. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.01>

## Introducción

La cultura sostenible (CS) es considerada como un elemento esencial para el desarrollo de las naciones, la sociedad y la economía (Abbas y Dogan, 2022). Sin embargo, las actividades productivas de las empresas manufactureras representan la fuente que genera un daño significativo al medioambiente y la sostenibilidad, particularmente en el deterioro de los recursos naturales y el aumento de la contaminación (Ayayi y Wijesiri, 2022). En este sentido, las Naciones Unidas (2020) instó a las empresas a generar operaciones productivas más sostenibles, ya que esto puede mejorar su reputación y desempeño financiero (DF) (Liu y Lin, 2020). En este sentido, la CS y la responsabilidad social empresarial (RSE) son consideradas como algunas de las prácticas sostenibles esenciales que la industria manufacturera está aplicando para ser más respetuosa con el medioambiente y socialmente responsable (Ayayi y Wijesiri, 2022; Pan *et al.*, 2022).

Sin embargo, a pesar de que la comunidad científica y académica destaca la esencia de la CS para mejorar la sostenibilidad empresarial, y la CS es uno de los activos intangibles y motores de competitividad más importantes para las empresas manufactureras (Streimikiene *et al.*, 2021), los efectos ejercidos por la CS en la RSE (Isensee *et al.*, 2022), y los efectos de la CS en los DF de las empresas no son muy conocidos (Srisathan *et al.*, 2020), para lo cual se necesitan más evidencias empíricas sobre los efectos de la CS en la RSE y en la DF (Pan *et al.*, 2022). Por esta razón, Schönborn *et al.* (2019) recomiendan llevar a cabo estudios sobre los efectos de la CS en la RSE y la DF de las empresas manufactureras.

En este sentido, el objetivo de este estudio es analizar y discutir los efectos que ejerce la CS tanto en la RSE como en la DF, y cómo la RSE actúa como variable mediadora entre CS y DF. Para lograr este objetivo, se realizó un estudio empírico en empresas manufactureras de México, utilizando una muestra de 300 observaciones y estimando el modelo de investigación mediante Modelación de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), con el apoyo del software SmartPLS 4.0 (Ringle *et al.*, 2022). La industria ma-

nufacturera en México es esencial por dos razones básicas, en primer lugar, porque es la industria más incompatible con el cuidado del medioambiente y la sustentabilidad (Scur *et al.*, 2019) y, en segundo lugar, es la industria que genera el mayor aporte al PIB nacional (INEGI, 2020).

De acuerdo con las recomendaciones de Ke-traparakorn y Kantabutra (2022), Chen (2022), Pan *et al.* (2022) y Assoratgoon y Kantabutra (2023) de llevar a cabo estudios sobre el análisis de los efectos de la CS en la RSE y los resultados de las empresas, la principal contribución de este estudio es proporcionar conocimientos de vanguardia de la CS con un impacto en la RSE, e integrarlos en un marco coherente de CS en las empresas manufactureras. Por lo tanto, los efectos de la CS sobre la RSE y la DF pueden ser considerados no concluyentes y abiertos a debate, por lo que, para complementar y ampliar el limitado conocimiento existente en la literatura, este estudio tiene como pregunta de investigación: ¿Cuáles son los efectos de la CS sobre la RSE y la DF de las empresas manufactureras?

## Materiales y métodos

Existen diversas teorías en la literatura que se han utilizado para analizar la cultura fuerte (Pan *et al.*, 2022), una de las teorías usadas con más frecuencia para analizar el comportamiento individual de las personas es la Teoría del Condicionamiento Operante (TCO) de Skinner (Skinner, 1948), ya que Skinner consideraba que la mejor manera de estudiar el comportamiento humano es analizando su razonamiento, pues esta es la causa y las consecuencias de sus acciones (Skinner, 1948). Además, Skinner (1948) consideró que la TCO puede ser utilizada para analizar conductas complejas. Así, las empresas manufactureras generalmente premian al personal que cumple con la normativa y promueven una cultura sostenible y respetuosa con el medioambiente, desde una perspectiva de responsabilidad social (Pan *et al.*, 2022). Este tipo de comportamiento del personal de las firmas manufactureras pasa a formar parte de su personalidad, y comúnmente tiende a fortalecer el CS y genera una mayor RSE (Manzoor *et al.*, 2021).

## Cultura sostenible y responsabilidad social empresarial

Existen diversas definiciones de CS en la literatura, pero una de las más recientes y utilizadas es la propuesta de Yaselitas *et al.* (2022, p. 2), quienes consideran que CS puede definirse como “un conjunto de valores ampliamente aceptados por el personal de una empresa que involucran creencias, normas, prácticas y perspectivas que guían a todo el personal a comportarse de manera ecológica”, y comúnmente actúa como una cultura amigable con el medioambiente que está orientada hacia la sostenibilidad, y se basa en la implementación de CS en un marco ecológico para lograr el equilibrio ambiental (Lee *et al.*, 2022). Así, el CS se refleja en cómo el personal de una empresa manufacturera se desempeña y comporta dentro de la empresa, y cómo sus acciones afectan el funcionamiento de la empresa (Satyendra, 2020; Yesiltas *et al.*, 2022), particularmente la interacción entre el comportamiento del personal empresarial y la RSE (Lakshmi y Shree, 2020).

Sin embargo, a pesar de que existen pruebas empíricas que demuestran que un CS mejora significativamente la RSE (Miska *et al.*, 2018), también hay otros estudios que demuestran una relación negativa (por ejemplo, Ioannou y Serafeim, 2012; Szöcs *et al.*, 2016), por lo que se puede considerar que la relación entre la CS y RSE no es concluyente y está abierta a debate (Miska *et al.*, 2018). Asimismo, las diferencias existentes en los resultados obtenidos pueden explicarse posiblemente por las diferentes conceptualizaciones de la RSE, ya que diversos estudios solo han considerado uno de los tres factores que la conforman, como pueden ser únicamente los aspectos sociales, económicos o ambientales (Weerts *et al.*, 2018), para lo cual es importante considerar los tres factores de la RSE (Schönborn *et al.*, 2019).

Khan *et al.* (2022) encontraron que la CS puede servir como un medio productivo que regule la actitud de los empleados, a través del desarrollo de actividades consideradas esenciales para lograr mayor éxito y RSE. Beksultanova *et al.* (2022) consideraron que la CS motiva al personal de la empresa a actuar de manera respetuosa con el medioambiente, así como a seguir ideas de

responsabilidad social y prácticas ecológicas. Aggarwal y Agarwala (2022) encontraron que una CS ayuda a las empresas a mejorar su RSE, a través de acciones como minimizar la impresión, apagar las luces en los espacios de trabajo cuando no se usan y utilizar artículos reciclables. Así, considerando la información presentada anteriormente, es posible proponer la siguiente hipótesis de investigación:

H1: A mayor nivel de cultura sostenible, mayor nivel de responsabilidad social de las empresas.

## Cultura sostenible y desarrollo financiero

La CS establece comúnmente cómo el personal de una empresa se comporta y se desempeña dentro de la empresa, y cómo sus acciones afectan el funcionamiento de la empresa (Satyendra, 2020; Yesiltas *et al.*, 2022), especialmente el comportamiento individual que puede generar mejores resultados en los negocios (Cherian *et al.*, 2021), incluido un aumento en el DF (Schönborn *et al.*, 2019). Además, la bibliografía establece que debe desarrollarse una CS en todas las áreas, de modo que las empresas manufactureras tengan mayores posibilidades de lograr mejores resultados (Kosiciarova *et al.*, 2021), incluida un mayor DF (Pinzone *et al.*, 2018), ya que la CS es considerada por la comunidad científica y académica como uno de los factores fundamentales para lograr un cambio organizacional (Frost *et al.*, 2020).

En este contexto, el compromiso de cambio por parte del personal de las empresas manufactureras, en particular los directivos, permitirá el desarrollo de una CS positiva que pueda extenderse a toda la empresa (Chen, 2022), lo que podría generar la oportunidad de aprender continuamente sobre la implementación de las actividades que implica la CS (Schönborn *et al.*, 2019), que puede originar no solo un desarrollo importante en el capital humano de las empresas, sino también efectos positivos significativos en el DF en términos de productividad, calidad e innovación (Pinzone *et al.*, 2018). Además, las

empresas manufactureras que han adoptado una CS tienen más probabilidades de mejorar el DF de los inversores (Schaltegger y Burritt, 2018; Schönborn *et al.*, 2019).

En particular, se sabe poco de la integración de la CS en los programas sostenibles y el DF (Isensee *et al.*, 2020; Srisathan *et al.*, 2020). De igual forma, Miskha *et al.* (2018, p. 263) afirman que “la investigación en esta área específica está llena de desafíos importantes, lo que limita la comprensión teórica completa de cómo las características culturales pueden influir en la sostenibilidad”. Así, la CS puede ayudar a las empresas a desarrollar y ejecutar estrategias sostenibles de forma proactiva, mejorando así los procesos y productos existentes (Schaltegger y Burritt, 2018). Además, la CS puede cambiar el futuro escenario competitivo de las empresas manufactureras, a través del desarrollo de actividades de innovación socialmente más sostenibles en términos de nuevos productos o servicios, modelos de negocio y mercados (Schaltegger y Burritt, 2018), lo que podría resultar en un aumento del DF (Schönborn *et al.*, 2019). Así, considerando la información presentada anteriormente, es posible plantear la siguiente hipótesis de investigación:

H2: A mayor nivel de cultura sostenible, mayor nivel de desempeño financiero.

### Efectos mediadores de la responsabilidad social empresarial en la relación entre la cultura sustentable y el desempeño financiero

Es común encontrar en la literatura que las empresas deben crear una individualidad que les permita distinguirlas de sus principales competidores en la mente de los clientes y consumidores (Kumari *et al.*, 2021a). Diversos estudios, como Abbas (2020), Chian (2021) y Viererbl y Koch (2022), mencionan que la RSE permite a las empresas manufactureras crear una individualidad, ya que el objetivo fundamental de la RSE es que las empresas destinen una parte de sus beneficios económicos a la mejora de la sociedad (Pan *et al.*, 2022). Por lo tanto, la RSE puede ser no solo eco-

nómica, social y ambientalmente beneficiosa para la sociedad (Abbas y Dogan, 2022), sino también puede tener un beneficio individual, ya que la RSE afecta a las operaciones sociales, así como al DF de las empresas manufactureras (Herrera y Heras-Rosas, 2020).

Además, la RSE aplicada por las empresas manufactureras puede llevarse a cabo geográficamente en las comunidades en las que están ubicadas, en general y culturalmente (Chian, 2021), que por lo general incluyen diferentes prácticas éticas que permiten a las empresas manufactureras obtener más DF (Pan *et al.*, 2022). Además, la RSE ayuda a las empresas manufactureras a generar cierta estabilidad de compra de sus productos, para aquellos clientes que tienen creencias morales y éticas muy arraigadas (Kim, 2022). En este sentido, la RSE puede ayudar a las empresas manufactureras a construir una alta reputación empresarial, debido a una mayor lealtad de los clientes y los consumidores (Hwang *et al.*, 2022), que puede mejorar sustancialmente las relaciones con sus clientes, proveedores y empleados a través de un aumento del DF (Kumari *et al.*, 2021b).

Además, la RSE no solo puede generar una ventaja social para la creación de valor económico, espíritu competitivo y creatividad (Al-Swidi *et al.*, 2021), sino también puede ayudar al personal de la empresa a trabajar juntos en beneficio de la propia empresa y de la sociedad (Chian, 2021). Freitas *et al.* (2020) vincularon la RSE con las actividades sostenibles realizadas por el personal de la empresa y hallaron que las actividades sostenibles efectivas por el personal fortalecen tanto la RSE como los resultados económicos de las empresas, en particular, la RSE mejora significativamente no solo el trabajo en equipo del personal, sino también el DF de las empresas manufactureras (Pan *et al.*, 2022). Por tanto, considerando la información presentada anteriormente, es posible proponer la siguiente hipótesis de investigación:

H3: Cuanto mayor sea el nivel de RSE, mayor será el rendimiento financiero.

La adopción e implementación de la RSE es generalmente considerada en la literatura como una de las alternativas óptimas, tanto para mejo-

rar las relaciones con las partes interesadas como para crear ventajas competitivas que permitan incrementar el DF (Chen, 2022). Esto significa que las empresas manufactureras han obtenido un mejor DF con la RSE, para lo cual están dispuestas a realizar los cambios necesarios en su CS y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el mercado (Kim y Kim, 2017). En este sentido, las empresas manufactureras pueden aprovechar su CS en cuanto a prácticas de RSE para mejorar los valores culturales (Elbaz y Iddik, 2020), el liderazgo transformacional (Cicea *et al.*, 2022), los estados mentales, las actitudes de los empleados y líderes (Isensee *et al.*, 2020), y los factores sociales (Cicea *et al.*, 2022); por otro lado, pueden proporcionar oportunidades de aprendizaje continuo a los directivos y empleados, y pueden desarrollar un mayor capital humano con efectos positivos en el DF (Pinzone *et al.*, 2018).

Además, la CS desempeña un papel esencial a la hora de determinar el compromiso en la implementación de la RSE (Liu y Lin, 2020), ya que las empresas que han implementado la RSE generalmente tienen un DF directo e indirecto, dentro y fuera de la organización (Ahmed *et al.*, 2020). Según Latif *et al.* (2022), las empresas manufactureras que han incorporado prácticas de RSE tienen empleados y trabajadores con actitudes de apoyo al medioambiente y la sostenibilidad, lo que contribuye al bienestar del personal y la organización (Malik *et al.*, 2021). Al-Suwaidi *et al.*

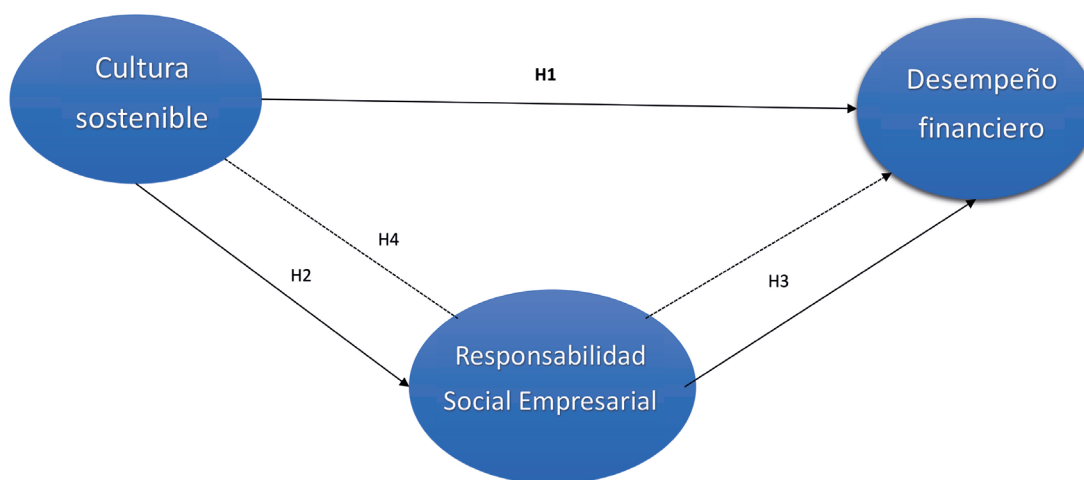
(2021) consideraron que la RSE adoptada por las empresas también educa y capacita al personal, y modifica su comportamiento dentro de la organización, para lo cual la RSE mejora la relación entre la CS y el DF de las empresas (Chen, 2022).

Adicionalmente, cuando las empresas manufactureras implementan prácticas de RSE, sus empleados y trabajadores son generalmente considerados distintivos, respetables y una fuente de orgullo (Kumari *et al.*, 2021a), para lo cual la inclusión de todo el personal en una CS fortalece el compromiso de las empresas manufactureras con el logro de los objetivos de responsabilidad social y financiera (Matsuo y Aihara, 2021). Como resultado de lo anterior, más empresas están adoptando la RSE como estrategia empresarial (Latif *et al.*, 2022), lo que permite a las organizaciones mejorar la relación entre la CS y el DF (Farid *et al.*, 2019), lo que permite establecer que la RSE media y mejora la relación entre la CS y el DF (Chen, 2022). Así, teniendo en cuenta la información presentada anteriormente, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H4: La RSE tiene un efecto mediador en la relación entre la cultura sostenible y el desempeño financiero.

La figura 1 muestra las tres hipótesis planteadas en el modelo de investigación.

**Figura 1**  
Modelo de investigación



Para dar respuesta a las hipótesis planteadas en el modelo de investigación, se realizó un estudio empírico en empresas manufactureras de México, utilizando como marco de referencia el directorio empresarial del Sistema de Información Empresarial de México (SIEM), para el estado de Aguascalientes en 2020, que tuvo un registro de 1350 empresas con más de diez trabajadores. Adicionalmente, se llevó a cabo un “Panel Empresarial” en el que participaron cinco empresarios de la industria automotriz, dos representantes de organismos gubernamentales relacionados con el apoyo financiero a las empresas, y tres académicos del área de innovación a quienes se les aplicó la encuesta que se aplicaría para su análisis y discusión. Los resultados obtenidos en esta primera fase permitieron diseñar una encuesta para recolectar información, la cual fue aplicada a una muestra piloto de diez firmas de la industria manufacturera, realizando pequeños ajustes en la escritura, apariencia y ortografía. Los estudios piloto son esenciales para garantizar la validez cuando las encuestas se autoadministran o contienen escalas desarrolladas por la propia persona (Hair *et al.*, 2019).

Además, se diseñó una encuesta que se entregó a los directivos de las empresas, quienes a su vez confiaron en su personal para responderla, y se aplicó a una muestra de 300 empresas manufactureras seleccionadas mediante muestreo aleatorio simple; la encuesta se aplicó de febrero a mayo de 2020. Además, este trabajo es un estudio cuantitativo con un enfoque de encuesta para examinar los efectos de la CS en la RSE y el DF, y los análisis PLS-SEM en el software SmartPLS 4.0 (Ringle *et al.*, 2022) se utilizaron para observar el efecto de la variable independiente como factor predictor sobre la variable dependiente (Im *et al.*, 2022). Después de considerar la ecuación estadística propuesta por Murray y Larry (2018), para reducir el error muestral y tener una mayor calidad de los datos, en este estudio se calculó el tamaño probabilístico de la muestra con 95 % de confidencialidad y un error máximo de 5 %, obteniendo una muestra de 284 empresas. Para demostrar que se cumple con la potencia estadística deseada de la muestra, se calcularon a través de GPower, donde el tamaño de la muestra  $N$  se calcula en función del nivel de potencia  $1 - \beta$ , nivel de significancia  $\alpha$ , y el tamaño del efecto de

población a detectar, obteniéndose una muestra de 300 empresas manufactureras.

Como paso previo al análisis de confiabilidad y validez de las escalas de medición utilizadas en este estudio, se definieron las escalas de medición para CS, RSE y DF. En este sentido, para medir la CS se utilizó la escala desarrollada por Lumpkin y Dess (2001), quienes consideraron que esta variable puede medirse a través de siete ítems. En cuanto a la medición del DF, se usó la escala desarrollada por Leonidou *et al.* (2013), quienes establecieron que esta variable puede medirse a través de siete ítems. Finalmente, para medir la RSE se consideraron las tres prácticas más citadas en la literatura, y se utilizó la escala de Alvarado y Schlesinger (2008), que considera que la responsabilidad social se mide a través de seis ítems; la responsabilidad ambiental se mide con seis ítems y la responsabilidad económica a través de siete ítems. Todos los ítems de las escalas se midieron a través de una escala tipo Likert de 5.

La evaluación de la confiabilidad y validez de las escalas de medición de CS, DF y RSE se realizó a través de alfa de Cronbach, CRI, Dijkstra-Henseler rho y AVE (Hair *et al.*, 2019). Los valores alfa de Cronbach, CRI y Rho de Dijkstra-Henseler excedieron el valor recomendado de 0,70 (Hair *et al.*, 2019); mientras que los valores de AVE fueron superiores al valor recomendado de 0,50 (Hair *et al.*, 2019), lo que indica, por un lado, que los ítems efectivamente miden cada una de sus variables y, por otro, la existencia de confiabilidad de los datos obtenidos.

La validez discriminante se evaluó mediante la prueba más importante en la literatura de PLS-SEM: Criterio de Fornell y Larcker y relación heterotrait-monotrait (HTMT) (Henseler, 2018). Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 1 e indican que el alfa de Cronbach tiene valores que van entre 0,818 y 0,943, CRI tiene valores que van entre 0,868 y 0,961, y Dijkstra-Henseler rho tiene valores que van entre 0,819 y 0,954, lo que indica que son buenos valores y están por encima del valor 0,70, y AVE tiene valores que oscilan entre 0,525 y 0,744, los cuales son superiores al valor 0,50 recomendado por Hair *et al.* (2019). Los resultados obtenidos en este estudio muestran que los valores obtenidos de HTMT

oscilan entre 0,150 y 0,434, los cuales son superiores al valor recomendado de 0,08, indicando

así la existencia de validez discriminante de las escalas de medición de CS, DF y RSE.

**Tabla 1**  
Fiabilidad, validez y validez discriminante

Grupo A. Fiabilidad y validez									
Variabes	Alfa de Cronbach		CRI	Dijkstra-Henseler rho		AVE			
Cultura sostenible	0,943		0,953	0,954		0,744			
Desempeño financiero	0,909		0,927	0,918		0,647			
Responsabilidad económica	0,856		0,891	0,865		0,564			
Responsabilidad medioambiental	0,924		0,961	0,930		0,727			
Responsabilidad social	0,818		0,868	0,819		0,524			
Grupo B. Criterio de Fornell-Larcker					Relación heterotrait-monotrait (HTMT)				
Variabes	1	2	3	4	5	1	2	3	4
1. Cultura sostenible	0,862								
2. Desempeño Financiero	0,288	0,804				0,298			
3. Responsabilidad Económica	0,339	0,204	0,738			0,371	0,231		
4. Responsabilidad Ambiental	0,343	0,137	0,310	0,853		0,359	0,150	0,344	
5. Responsabilidad social	0,299	0,206	0,364	0,252	0,724	0,337	0,244	0,434	0,285

*Nota.* CRI: Índice de fiabilidad compuesto; AVE: Varianza media extraída. PANEL B: Criterio de Fornell-Larcker: Los elementos diagonales (negrita) son la raíz cuadrada de la varianza compartida entre los constructos y sus medidas (AVE). Para la validez discriminante, los elementos diagonales deben ser mayores que los elementos fuera de diagonal.

## Resultados

Para responder a las hipótesis planteadas en el modelo de investigación de este estudio, se utilizó la técnica estadística PLS-SEM con el uso del software SmartPLS 4.0 (Ringle *et al.*, 2022), pues el PLS-SEM es generalmente utilizado en teorías que están poco desarrolladas (Hair *et al.*, 2019), en diversas disciplinas como la gestión (Cepeda-Carrión *et al.*, 2019), y la gestión de recursos humanos (Ringle *et al.*, 2020). Además, el uso de

PLS-SEM es esencial, no solo porque facilita la explicación del error de medición de las variables, lo que permite que este método sea mejor que la regresión lineal múltiple (Hair *et al.*, 2019), sino también cuando el objetivo buscado en la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales es identificar las fuentes de ventaja competitiva y la investigación de factores de éxito (Sarstedt *et al.*, 2021). La tabla 2 presenta con mayor detalle los resultados obtenidos de la aplicación del PLS-SEM.

**Tabla 2**  
Modelo estructural

Hipótesis	Coficiente estandarizado (valor t; valor p)	Intervalo de confianza del 95%	f <sup>2</sup>	Soporte
SUC → FPE (H1)	0,294 (4,789; 0,000)	[0,173 - 0,406]	0,150	Sí
SUC → RSE (H2)	0,466 (10,287; 0,000)	[0,375 - 0,553]	0,275	Sí
RSE → FPE (H3)	0,109 (1,639; 0,098)	[0,002-0,222]	0,019	Sí

Hipótesis	Coefficiente estandarizado (valor t; valor p)	Intervalo de confianza del 95%	f <sup>2</sup>	Soporte	
<b>Efectos indirectos</b>					
SUC → RSE → FPE (H4)	0,323 (8,828; 0,000)	[0,251 - 0,395]	0,182	Sí	
Variable endógena	R <sup>2</sup> ajustado	Ajuste del modelo		Valor	HI99
		SRMR	0,042	0,059	
FPE	0,195	dULS	1,072	1,416	
RSE	0,276	dG	0,484	0,615	
		NFI	0,786		

*Nota.* SUC: Cultura Sostenible; SPE: Desempeño Sostenible; RSE: Responsabilidad Social Empresarial. Valores t de una fila y valores p entre paréntesis; intervalos de confianza de arranque del 95 % (basados en n = 5000 submuestras) RMUR: media cuadrática normalizada residual al cuadrado; dULS: diferencias de mínimos cuadrados no ponderada; dG: diferencia geodésica; NFI: índice de ajuste normal; HI99: percentiles del 99 % basados en bootstrap.

La tabla 2 muestra que los resultados obtenidos muestran niveles estadísticos aceptables, al obtener un R<sup>2</sup> ajustado mayor a 0,10, un valor de SRMR (0,042) menor que el valor 0,08, los valores obtenidos de la diferencia geodésica (dG) y la diferencia de mínimos cuadrados no ponderados (dULS) (0,484 y 1,072, respectivamente), menores que los valores de HI99 (Sarstedt *et al.*, 2019; Hair *et al.* 2019), lo que permite verificar la significancia del modelo de investigación (Hair *et al.*, 2020). Adicionalmente, los resultados obtenidos de la aplicación del PLS-SEM permiten establecer que la CS tiene efectos positivos significativos en el DF de las empresas manufactureras (0,294; valor p 0,000), lo que aporta evidencia empírica a favor de la hipótesis H1, y permite establecer el rechazo de la posible ausencia del fenómeno, por lo tanto, indicando la posible presencia del fenómeno.

Asimismo, los resultados obtenidos permiten comprobar que la CS tiene efectos positivos significativos sobre la RSE de las empresas manufactureras (0,466; valor p 0,000), que aportan evidencia empírica a favor de la hipótesis H2, y establecer el rechazo de la posible ausencia del fenómeno, indicando por lo tanto la posible presencia del fenómeno. Además, los resultados obtenidos verifican que la RSE tiene un impacto positivo en el DF de las empresas manufactureras (0,109; valor p 0,098), lo que aporta evidencia empírica a favor de la hipótesis H3, que permite establecer el rechazo de la posible ausencia del fenómeno, mostrando por lo tanto la posible presencia del fenómeno. Finalmente, la tabla 2 muestra que

el efecto mediador generado por la RSE (0,323; valor p 0,000) es positivo en la relación entre la CS y el DF, lo que aporta evidencias empíricas positivas a favor de la hipótesis H4 y permite establecer que la RSE se puede considerar como una variable que explica la relación entre la CS y el DF de las empresas manufactureras en México.

## Conclusiones y discusión

### Conclusiones

Los resultados obtenidos en este estudio empírico tienen diversas conclusiones. Por un lado, que el modelo de investigación sobre los efectos de la CS en la RSE y el DF de las empresas manufactureras muestra que dependiendo del uso e implementación de la CS con orientación a la RSE en las empresas manufactureras habrá más oportunidades de alcanzar un mayor nivel de ranking de mercado donde participen y un mejor DF. Por otro lado, este modelo de investigación ofrece una visión holística de la RSE al incluir las tres prácticas más citadas en la literatura (económica, social y ambiental). Además, los efectos de la CS sobre la RSE y el DF han sido poco estudiados por parte de investigadores y académicos, en comparación con estudios que se centran en su conceptualización. Por lo anterior, es posible concluir que este estudio contribuye a llenar el vacío teórico existente en la literatura al proponer un modelo sustentado en una teoría que integra



actividades de CS y DF, mediadas por las tres prácticas de RSE.

Por último, aunque los trabajos que se centran en el análisis y discusión de los efectos de la CS sobre la RSE y el DF de las empresas manufactureras son relativamente escasos, también es cierto que es un tema que recientemente ha llamado la atención de diversos investigadores y académicos, lo que permite concluir que la relación entre CS, RSE y DF es un tema abierto a discusión (Schönborn *et al.*, 2019). Por tanto, es posible concluir que este estudio aporta evidencia empírica sobre los efectos de la CS en la RSE y DF de las empresas manufactureras en un país con economía emergente, como es el caso de México, el cual representa un porcentaje significativo del crecimiento y desarrollo de la economía y sociedad del país.

## Discusión

Los resultados obtenidos apoyan la hipótesis H1 (la existencia de una relación entre la CS y el DF en las empresas manufactureras en México), y están en línea con los obtenidos por Khan *et al.* (2022), Beksultanova *et al.* (2022) y Aggarwal y Agarwala (2022), quienes encontraron que la CS tiene efectos positivos sobre el DF. Una de las posibles razones que explican este efecto positivo es que CS está considerada actualmente como una de las mejores formas para que las empresas manufactureras de cualquier parte del mundo desarrollen capacidades críticas de cuidado ambiental, que afectan no solo a la estrategia de flexibilidad, sino también al DF de la organización, a través de la creación de una CS más fuerte dentro de la empresa, y más visible fuera de la organización.

El efecto positivo significativo de la CS sobre la RSE de las empresas manufactureras en México sustenta la hipótesis H2, y es consistente con los resultados obtenidos por Pinzone *et al.* (2018), Schaltegger y Burritt (2018), y Schönborn *et al.* (2019), que encontraron que una CS mejora sustancialmente la RSE. La razón principal de este efecto positivo es que una CS motiva al personal de la empresa a adoptar un comportamiento más responsable con la sociedad, ya que la CS promueve un comportamiento social y ambiental de

cuidado del medioambiente entre los empleados y trabajadores de la organización, lo que se traduce en beneficios económicos no solo para la sociedad de la comunidad donde se encuentra la empresa manufacturera, sino también para la propia organización a través de la venta de productos más amigables con el medioambiente.

El efecto positivo de la RSE sobre el DF de las empresas manufactureras en México sustenta la hipótesis H3, y está en línea con los resultados obtenidos por Al-Swidi *et al.* (2021), Chian (2021) y Pan *et al.* (2022), quienes encontraron que la RSE tiene efectos positivos sobre el DF. Una de las razones esenciales de este efecto positivo es que la RSE no solo actúa como un modelo de negocio autorregulado en el que los valores personales actúan generalmente como catalizadores de las prácticas de RSE, sino también porque la implementación de la RSE permite que el personal de las empresas manufactureras sea más propenso a participar o demostrar comportamientos de ayuda o cooperación con la sociedad y el medioambiente, lo que genera un aumento de la participación financiera de las organizaciones.

Asimismo, este estudio aporta evidencia empírica que respalda la hipótesis H4 (el efecto mediador de la RSE entre la CS y el DF de las empresas manufactureras en México), y es consistente con los resultados encontrados por Matsuo y Aihara (2021), Chen (2022), y Latif *et al.* (2022), que indican que la RSE actúa como una variable explicativa de la relación entre la CS y el DF. Una de las razones básicas de este efecto positivo es que los valores, creencias y actitudes de los gerentes y del personal de la empresa juegan un papel esencial en la adopción de prácticas de RSE, lo que, a su vez, influirá significativamente en el desarrollo de una CS, a través de la transmisión de valores compartidos, así como en el logro de mejores prácticas económicas y financieras de las empresas manufactureras.

## Referencias bibliográficas

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118458>

- Abbas, J. y Dogan, E. (2022). The impact of organizational green culture and corporate social responsibility on employees' responsible behavior towards the society. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(6), 60024-60034. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-20072-w>
- Aggarwal, P. y Agarwala, T. (2022). Green organizational culture: An exploration of dimensions. *Global Business Review*, 21(1), 1-24. <https://doi.org/10.1177/09721509211049890>
- Ahmed, M., Zehou, S., Raza, S.A., Qureshi, M. A. y Yousuft, S. Q. (2020). Impact of CSR and environmental triggers on employee green behavior: The mediating effect of employee well-being. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2225-2239. <https://doi.org/10.1002/csr.1960>
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M. y Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership, and organizational culture on employees' green behavior and organizational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112>
- Alvarado, H. y Schlesinger, M. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: Una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70043-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70043-3)
- Assaratgoon, W. y Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainable organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400(1), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- Ayayi, A.G. y Wijesiri, M. (2022). Is there trade-off between environmental performance and financial sustainability in microfinance institutions? Evidence from South and Southeast Asia. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1552-1565. <https://doi.org/10.1002/bse.2969>
- Beksultanova, A. I., Ibragimova, P. A. y Sarkarova, D. S. (2022). Green, social bonds in the context of the pandemic. In Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Sustainable Development of Environment After Covid-19" (SDEC 2021) (eds.), *Advances in Social Sciences, Education and Humanities Research*, 632, 320-324. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220106.057>
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra, J. G. y Cillo, V. (2019). Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 67-89. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0322>
- Chen, C. H. (2022). The mediating effect of corporate culture on the relationship between business model innovation and corporate social responsibility: A perspective from small and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 312-319. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.01.001>
- Cherian, J., Galker, V., Paul, R. y Pech, R. (2021). Corporate culture and its impact employees' attitude, performance, productivity, and behavior: An investigative analysis from selected organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation and Technology Market Complexity*, 7(1), 1-28. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010045>
- Chian, M. (2021). *Consequences of corporate social responsibility initiatives for stakeholders*. (Doctoral Thesis Dissertation). Walden University, College of Management and Technology. <https://bit.ly/3KIXonp>
- Cicea, C., Țurlea, C., Marinescu, C. y Pintilie, N. (2022). Organizational culture: A concept captive between determinants and its own power of influence. *Sustainability*, 14(4), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su14042021>
- Elbaz, J. e Iddik, S. (2020). Culture and green supply chain management (GSCM): A systematic literature review and a proposal of a model. *Management of Environmental Quality*, 31(2), 483-504. <https://doi.org/10.1108/meq-09-2019-0197>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A. y Khan, M.K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1-16. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Freitas, W. R., Caldeira-Oliveira, J. H., Teixeira, A. A., Stefanelli, N. O. y Teixeira, T. B. (2020). Green human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1551-1569. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2019-0543>
- Frost, M., Jeske, T. y Ottersböck, N. (2020). Leadership and corporate culture as key factor for thriving digital change. En Nunes, I. (ed.), *Advances in Human Factors and System Interaction* (pp. 55-61). Springer, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-51369-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-51369-6_8)
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo, J., Cepeda, G. y Roldan, J. (2019). *Manual de*

- Partial Least Squares PLS-SEM*. OmniaScience. <https://bit.ly/3qBRYUr>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. 8th. Edition. Cengage Learning.
- Hair, J. F., Howard, M. C. y Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(1), 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis? *Quality and Quantity*, 52(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0689-6>
- Herrera, J. y Heras-Rosas, C. (2020). Corporate social responsibility and human resource management: Towards sustainable business organizations. *Sustainability*, 12(3), 1-24. <https://doi.org/10.3390/su12030841>
- Hwang, J., Abbas, J., Joo, K., Choo, S. W. y Hyun, S. S. (2022). The effects of types of service providers on experience economy, brand attitude, and brand loyalty in the restaurant industry. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 19(6), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063430>
- Im, K. P., Dameaty, H. F. y Peng, C.F. (2022). Understanding the relationship between emotional competence and self-efficacy with preschool teacher commitment: An analysis of PLS-Predict & IPMA (Importance-Performance Matrix Analysis). *Asia-Pacific Journal of Research in Early Childhood Education*, 16(3), 71-98. <http://dx.doi.org/10.17206/apjrece.2022.16.3.71>
- INEGI. (2020). *La Industria Manufacturera en México*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). <https://bit.ly/44gDPts>
- Ioannou, I. y Serafeim, G. (2012). What driver's corporate social performance? The role of national-level institutions. *Journal of International Business Studies*, 43(9), 834-864. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.26>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. y Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 275(12), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Ketprapakorn, N. y Kantabutra, S. (2022). Toward and organizational theory of sustainable culture. *Sustainable Production and Consumption*, 32(5), 638-654. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020>
- Khan, H., Abbas, J., Kumari, K. y Najam, H. (2022). Corporate level politics from managers and employee's perspective and its impact on employees' job stress and job performance. *Journal of Economic and Administrative Science*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JEAS-12-2021-0246>
- Kim, D. y Kim, S. (2017). Sustainable supply chain based on news articles and sustainability reports: Text mining with Leximancer and DICTION. *Sustainability*, 9(6), 1008-1012. <https://doi.org/10.3390/su9061008>
- Kim, R. C. (2022). Rethinking corporate social responsibility under contemporary capitalism: Five ways to reinvent CSR. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(2), 346-362. <https://doi.org/10.1111/beer.12414>
- Kosciarova, I., Kédeková, Z. y Starchon, P. (2021). Leadership and motivation as important aspects of the international company's corporate culture. *Sustainability*, 13(7), 39-53. <https://doi.org/10.3390/su13073916>
- Kumari, K., Abbas, J., Rashid, S. y Haq, M.A. (2021a). Role of corporate social responsibility in corporate reputation via organizational trust and commitment. *Reviews of Management Sciences*, 3(1), 42-63. <https://doi.org/10.53909/rms.03.02.084>
- Kumari, K., Ali, S. B., Khan, N., Un, N. K. y Abbas, J. (2021b). Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through mediating effect of job satisfaction: An empirical evidence. *International Journal of Organization Leadership*, 10(4), 401-420. <https://doi.org/10.33844/IJOL.2021.60606>
- Lakshmi, D. Y Shree, B. (2020). Impact of organizational culture on employee behavior in Fmcg retail outlets. *Journal of Critical Review*, 7(19), 6088-6092. <https://bit.ly/3OYPby1>
- Latif, B., Ong, T.S., Meero, A., Abdul-Rahman, A.A. y Ali, M. (2022). Employee-perceived corporate social responsibility (CSR) and employee pro-environmental behavior (PEB): The moderating role of CSR skepticism and CSR authenticity. *Sustainability*, 14(3), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su14031380>
- Lee, C. C., Wang, C. W. y Ho, S. J. (2022). The dimension of green economy: Culture viewpoint. *Economic Analysis and Policy*, 74(1), 122-138. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.01.015>
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiades, T. y Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel green marketing strategy: Implications on competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35(2), 94-110. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003>

- Liu, X. y Lin, K. L. (2020). Green organizational culture, corporate social responsibility implementation, and food safety. *Frontiers in Psychology*, 11(1), 1-16.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585435>
- Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 429-451.  
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Malik, S. Y., Hayat-Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H. y Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resource management, and sustainable performance: Is organizational citizenship behavior towards environment the missing link? *Sustainability*, 13(3), 1-12.  
<https://doi.org/10.3390/su13031044>
- Manzoor, F., Wei, L. y Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employees' performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12(1), 1-13.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Matsuo, M. y Aihara, M. (2021). Effect of a community of practice on knowledge sharing across boundaries: The mediating role of learning goals. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 1-16.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0604>
- Miska, C., Szöcs, I. y Schiffinger, M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business*, 53(2), 263-279.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.12.001>
- Murray, S. y Larry, S. (2018). *Statistics*. Sixth Edition. McGraw-Hill
- Pan, C., Abbas, J., Álvarez-Otero, S., Khan, H. y Cai, C. (2022). Interplay between social responsibility and organizational green culture and their role in employees' responsible behavior toward the environment and society. *Journal of Cleaner Production*, 366(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132878>
- Pinzone, A., Barletta, I., Berlin, C., Albé, F., Orlandelli, D., Johansson, B. y Taisch, M. (2018). A framework for operative and social sustainability functionalities in human-centric cyber-physical production systems. *Computers & Industrial Engineering*, 139(1), 1-12.  
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.03.028>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R. y Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617-1643.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Ringle, C. M., Wende, S. y Becker, J. M. (2022). *SmartPLS 4 (computer software)*.  
<https://bit.ly/3DWGwWD>
- Sarstedt, M., Hair, J. F. Jr, Cheah, J. H., Becker, J. M. y Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 197-211.  
<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. En Homburg, C., Klarmann, M. y Vomberg, A. E. (eds.), *Handbook of Market Research* (pp. 1-47). Springer International Publishing.
- Satyendra. (2020). Organizational culture and employee behavior. Ispat. <https://bit.ly/45vGkJr>
- Schaltegger, S. y Burritt, R. (2018). Business cases and corporate engagement with sustainability: Differentiating ethical motivations. *Journal of Business Ethics*, 147(241), 22-31.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2938-0>
- Schönborn, G., Berlin, C., Pinzone, M., Hanisch, C., Georgoulas, K. y Lanz, M. (2019). Why social sustainability counts: The impact of corporate social sustainability culture on financial success. *Sustainable Production and Consumption*, 17(1), 1-01.  
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.08.008>
- Scur, G., de Mello, A., Schreiner, L. y das Neves, F. (2019). Eco-design requirements in heavyweight vehicle development – a case study of the impact of the Euro 5 emissions standard on the Brazilian industry. *Innovation & Management Review*, 16(4), 404-42. <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2018-0063>
- Skinner, B. F. (1948). *Walden Two*. Hackett. <https://bit.ly/3KIn8QF>
- Srisathan, W.A., Ketkaew, C. y Neruetharadhol, P. (2020). The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of Thai and Chinese SMEs. *Cogent Business Management*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1717408>
- Streimikiene, D., Mikalauskiene, A., Digriene, L. y Kyriakopoulos, G. (2021). Assessment of the role of a leader in shaping sustainable organizational culture. *Amfiteatru Economic*, 23(57), 483-503.  
<https://doi.org/10.24818/EA/2021/57/483>
- Szöcs, I., Schlegelmilch, B. B., Rusch, T. Shamma, H.M. (2016). Linking cause assessment, corporate philanthropy, and corporate reputation.

- Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 376-396.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0417-2>
- Unites Nations. (2022). Sustainable Development Goals.  
<https://bit.ly/3YF9AeP>
- Viererbl, B. y Koch, T. (2022). The paradoxical effects of communicating CSR activities: Why CSR communication has both positive and negative effects on the perception of a company's social responsibility. *Public Relations Review*, 48(1), 1-14.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102134>
- Weerts, K., Vermeulen, W. y Witjes, S. (2018). On corporate sustainability integration: Analysing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organisational culture perspective. *Journal of Cleaner Production*, 203(12), 1201-1215.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.173>
- Yesiltas, M., Gürlek, M. y Kenar, G. (2022). Organizational green culture and green employee behavior: Differences between green and non-green hotels. *Journal of Cleaner Production*, 343(1), 1-11.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131051>