

Alvaro Valverde Garnica

SERIE DOCTORAL

Horizontes de la Ingeniería Contemporánea: Innovación, Resiliencia y Desarrollo

EDICIONES
RISEI

CAPÍTULO XXIII

**Más allá de la voluntad: Cómo
la Responsabilidad Social se
convierte en cimiento de la
ventaja competitiva de YPF**

Ramiro Flores Rodríguez

Universidad Mayor de San Andrés

<https://orcid.org/0000-0001-5336-6469>

Más allá de la voluntad: Cómo la Responsabilidad Social se convierte en cimiento de la ventaja competitiva de YPFB

Resumen

El estudio analiza el papel estructural de la Responsabilidad Social (RS) como factor determinante de la sostenibilidad y la ventaja competitiva en una empresa estatal del sector hidrocarburos, considerando su función mediadora entre los sistemas de gestión y el desempeño organizacional. Mediante un enfoque cuantitativo correlacional-explicativo basado en modelamiento de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) aplicado a una muestra de 100 directivos, se identificaron asociaciones estadísticamente significativas entre la institucionalización de la RS y los resultados económico, social y ambiental. Los hallazgos sugieren que la RS, cuando se integra en la arquitectura estratégica y de gobernanza, trasciende el cumplimiento normativo y se convierte en un activo intangible generador de legitimidad y resiliencia. A nivel teórico, la investigación aporta evidencia sobre la RS como mecanismo de alineación entre los objetivos corporativos y los compromisos de sostenibilidad, reforzando su rol como recurso estratégico en empresas públicas. En el plano práctico, proporciona orientaciones para fortalecer la gestión responsable y la creación de valor compartido en contextos institucionales complejos. Se reconocen limitaciones derivadas del diseño correlacional y del tamaño muestral, por lo que se recomienda ampliar el análisis mediante estudios longitudinales y comparativos en el ámbito latinoamericano. En conjunto, los resultados confirman que la RS constituye un componente esencial para consolidar la gobernanza sostenible y la legitimidad competitiva de las empresas estatales en entornos energéticos en transformación.

Palabras clave: Responsabilidad Social; Sostenibilidad Corporativa; Ventaja Competitiva; Gobernanza; Empresas Estatales.

Beyond Voluntarism: How Social Responsibility becomes the foundation of competitive advantage at YPFB

Abstract

This study examines the structural role of Corporate Social Responsibility (CSR) as a determinant of sustainability and competitive advantage in a state-owned enterprise within the hydrocarbons sector, focusing on its mediating function between management systems and organizational performance. Using a quantitative, correlational-explanatory approach based on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) applied to a sample of 100 executives, the results reveal statistically significant associations between the institutionalization of CSR and economic, social, and environmental outcomes. The findings indicate that CSR, when embedded in strategic and governance frameworks, transcends regulatory compliance and becomes an intangible asset that fosters legitimacy and resilience. Theoretically, the research provides evidence of CSR as a mechanism for aligning corporate objectives with sustainability commitments, reinforcing its role as a strategic resource in public enterprises. Practically, it offers guidance for strengthening responsible management and shared value creation in complex institutional contexts. The study acknowledges limitations related to its correlational design and sample size, suggesting the need for longitudinal and comparative analyses across Latin American contexts. Overall, the results confirm that CSR constitutes a key component for consolidating sustainable governance and competitive legitimacy in state-owned enterprises operating within evolving energy systems.

Keywords: Corporate Social Responsibility; corporate sustainability; competitive advantage; governance; state-owned enterprises

Além da Voluntariedade: Como a Responsabilidade Social se torna o alicerce da Vantagem Competitiva na YPFB

Resumo

O estudo analisa o papel estrutural da Responsabilidade Social (RS) como fator determinante da sustentabilidade e da vantagem competitiva em uma empresa estatal do setor de hidrocarbonetos, considerando sua função mediadora entre os sistemas de gestão e o desempenho organizacional. Por meio de uma abordagem quantitativa correlacional-explicativa baseada em modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) aplicada a uma amostra de 100 diretores de níveis médio e alto com experiência no setor, foram identificadas associações estatisticamente significativas entre a institucionalização da RS e os resultados econômicos, sociais e ambientais. Os achados sugerem que a RS, quando integrada à arquitetura estratégica e de governança, transcende o cumprimento normativo, tornando-se um ativo intangível gerador de legitimidade e resiliência. No plano teórico, a pesquisa fornece evidências sobre a RS como mecanismo de alinhamento entre os objetivos corporativos e os compromissos de sustentabilidade, reforçando seu papel como recurso estratégico em empresas públicas. No plano prático, oferece orientações para fortalecer a gestão responsável e a criação de valor compartilhado em contextos institucionais complexos. Reconhecem-se limitações derivadas do desenho correlacional e do tamanho da amostra, recomendando-se ampliar a análise por meio de estudos longitudinais e comparativos na América Latina. Em conjunto, os resultados confirmam que a RS constitui um componente essencial para consolidar a governança sustentável e a legitimidade competitiva das empresas estatais em ambientes energéticos em transformação.

Palavras chave: Responsabilidade Social; sustentabilidade corporativa; vantagem competitiva; governança; empresas estatais

Introducción

La industria de hidrocarburos constituye no sólo un eje estructural de la economía boliviana sino también un espacio privilegiado para institucionalizar la sostenibilidad más allá del voluntarismo. Este estudio se inscribe en el debate contemporáneo de la ingeniería industrial y de la gestión de operaciones, al indagar cómo la Responsabilidad Social (RS) puede articularse como vector estructurante de estrategia, gobernanza y procesos en empresas estatales. Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) emerge como un caso particularmente relevante dada su centralidad sistémica, su exposición a presiones sociales y regulatorias, y su inserción en un entorno institucional complejo.

Desde esta perspectiva, conceptualizamos la RS como un sistema de capacidades organizacionales y prácticas corporativas estructuradas en torno a seis dimensiones: sistemas de gestión previo, motivaciones internas, implementación operativa, integración de la RS en los procesos, formulación estratégica y performance económico social y ambiental. Este entramado configura una arquitectura que, al instrumentalizarse, se traduce en una estrategia corporativa orientada a la sostenibilidad y proyecta efectos diferenciados sobre dichas dimensiones del desempeño. En la literatura especializada se documentan efectos positivos, neutros o no lineales de la RS sobre el desempeño empresarial, mediadas por mecanismos como reputación, eficiencia operativa, gestión de riesgos, legitimidad y acceso a mercados (Aguinis & Glavas, 2012). La adopción de estándares Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG) y de sistemas integrados de gestión en sectores extractivos ha sido relacionada con mejoras contingentes en dimensiones múltiples del desempeño, condicionadas por el entorno institucional (García-Sánchez, 2020). En empresas estatales, los retos de la gobernanza pública y los mandatos múltiples imprimen trayectorias específicas en las cuales la RS opera como palanca de legitimidad y simultáneamente como mecanismo de disciplina operativa.

Metodológicamente, los modelos de ecuaciones estructurales se han consolidado como herramientas idóneas para estimar relaciones latentes complejas y captar efectos mediadores e indirectos (Hair et al., 2019). Con todo, persisten vacíos teóricos y empíricos que limitan el avance del conocimiento aplicado: por un lado, la brecha contextual, dado que la evidencia rigurosa para Bolivia y, en particular, para una empresa estatal con el perfil institucional de YPFB, sigue siendo escasa; por otro, la brecha de integración causal, porque se conoce poco sobre la secuenciación mediante la cual las capacidades y prácticas de

RS configuran una estrategia sostenible robusta que impacte de manera diferenciada en los ejes del desempeño; y, finalmente, la brecha metodológica y de medición, reflejada en la ausencia de instrumentos adaptados y validados para el contexto boliviano, así como en la falta de estimaciones que incorporen mediaciones organizacionales relevantes. Abordar estas lagunas resulta imperativo no solo para el progreso académico, sino también para fortalecer la eficiencia operativa, y consolidar la licencia social que permita operar y alinear la actuación corporativa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

De esa reflexión emerge la pregunta central que guía este estudio: ¿en qué medida y a través de qué mecanismos, las capacidades y prácticas de RS, entendidas como sistemas de gestión previo, motivaciones institucionales, procesos de implementación e integración estratégica, configuran una arquitectura de sostenibilidad que se consolida como estrategia organizacional e incide de manera diferenciada en los desempeños económico, social y ambiental de YPFB? La contribución teórica reside en la propuesta y testeo de un modelo estructural que integra estas dimensiones y explicita rutas causales directas e indirectas entre capacidades, prácticas, estrategia y resultados. La contribución práctica consiste en señalar palancas estratégicas priorizables para transitar de iniciativas dispersas hacia una arquitectura de sostenibilidad institucionalizada, incorporada a la toma de decisiones y los sistemas de control de gestión en una empresa estatal del sector energético.

El objetivo del estudio consiste en estimar estas relaciones mediante PLS-SEM, como un instrumento adaptado al contexto boliviano y aplicado a una muestra de mandos medios y superiores en YPFB. Los hallazgos evidencian que la implementación media la relación entre los sistemas de gestión previa y la integración estratégica de la RS, y que la integración impulsa una estrategia organizacional que se asocia positivamente al desempeño económico, social y ambiental. Si bien la varianza explicada de los desempeños es moderada, las trayectorias del modelo estructural son coherentes con la teoría y sugieren la existencia de variables omitidas o mecanismos no capturados. Por su parte, el modelo de medida alcanza niveles satisfactorios de confiabilidad y de validez convergente y discriminante, lo que refuerza la solidez metodológica del estudio.

La estructura del texto responde a una lógica de rigor y decisión. Primero se desarrolla el marco teórico que articula capacidades organizacionales, prácticas de RS, estrategia y desempeño multidimensional, junto con las hipótesis derivadas. Luego se contextualiza a YPFB y se expone el diseño metodológico, incluidos

los constructos, la adaptación del instrumento y los criterios de validez y confiabilidad, así como la especificación del modelo PLS-SEM. A continuación, se presentan los resultados del modelo de medida y del modelo estructural, con énfasis en coeficientes de trayectoria, efectos indirectos y niveles de significancia. La discusión analiza implicaciones sobre gobernanza corporativa, priorización de iniciativas de RS, estrategia comercial y relacionamiento con comunidades. Finalmente, se analizan las limitaciones del estudio y se delimitan los alcances de su validez externa. Del mismo modo, se proponen líneas futuras de investigación orientadas al perfeccionamiento de los instrumentos de medición y a la inclusión de variables contextuales externas propias del sector energético.

Revisión Literaria

Para comprender la evolución de la RS, es esencial revisar sus orígenes y su desarrollo a lo largo de las décadas. El concepto de RS surge en los años 50 con Howard R. Bowen, quien en su obra "Social Responsibilities of the Businessman", define la RS como las obligaciones de los empresarios para adoptar políticas y decisiones que se alineen con los valores y objetivos sociales (Bowen, 1953). Esta definición marca un hito, al reconocer que las empresas impactan directamente en la sociedad y, por tanto, no operan de manera aislada.

Durante la década de los 60, el concepto de RS se expandió. Investigadores como (Davis, 1960; Davis & Blomstrom, 1966; Frederick, 1960; Ringo & McGuire, 1964; Walton, 1967) enfatizaron que la RS abarca más que las simples obligaciones económicas de las empresas, destacando la importancia de la relación entre la empresa y la sociedad. Se promovió así un enfoque holístico que integraba los intereses sociales dentro de las estrategias empresariales, reconociendo que el bienestar socioeconómico debía ser parte de la misión empresarial.

En los años 70, el enfoque sobre la RS se definió con mayor claridad. Autores como Davis (1973), Eells & Walton (1974), Manne & Wallich (1972) y Sethi (1975), destacaron que la RS va más allá del simple cumplimiento legal, sugiriendo que debe ser voluntaria y orientada hacia el bienestar social. Durante este periodo, se introdujeron varios modelos que permitieron comprender la RS de manera estructurada, como es el caso de los tres círculos concéntricos, que diferenciaban entre responsabilidades económicas, sociales y ambientales. Asimismo, Carroll (1979) aportó un marco de referencia clave al introducir los conceptos de responsabilidad económica, legal, ética y discrecional, lo que permitió

a las empresas abordar la RS desde distintas dimensiones. Esta década consolidó la idea de que la RS no debía limitarse a cumplir con la normativa, sino que debía orientarse voluntariamente hacia el bienestar social.

Los años 80 introdujeron nuevas perspectivas sobre la RS, destacándose la “Teoría de los Stakeholders” de Freeman (1984). Esta teoría propuso que las empresas no solo deben enfocarse en satisfacer a los accionistas, sino también en atender las expectativas de todos los grupos involucrados o afectados por sus actividades. Esta visión amplió considerablemente el concepto de RS, al resaltar la importancia de la interacción entre la empresa y sus múltiples actores, redefiniendo así el papel de las organizaciones dentro de la sociedad.

En los años 90, el concepto de RS se armonizó con otras perspectivas, consolidándose con el enfoque de los stakeholders de Freeman (1994) y posteriores desarrollos. Aunque este periodo no produjo una redefinición radical del concepto, permitió integrar las definiciones previas con nuevas tendencias y enfoques estratégicos.

A partir del 2000, la RS evolucionó hacia un activo intangible esencial para las organizaciones (Bernal Conesa, Briones Peñalver, et al., 2016; Martin, 2005; Méndez-Picazo, 2005; Perez, 2015; Rendueles Mata, 2010; Surroca et al., 2010; Truñó & Rialp, 2008; Villagra et al., 2015). Se consolidó la idea de que los valores intangibles, como la reputación y la confianza social, son cruciales para el éxito empresarial. Investigaciones como las de Villafañe (2005) y posteriormente las de Gaio et al. (2025), subrayaron la importancia de la comunicación empresarial y la gestión de estos intangibles, transformando la RS en un factor clave para el éxito a largo plazo de las organizaciones. En este periodo, la RS dejó de ser una simple tendencia y pasó a ser una necesidad estratégica para las empresas.

Recientemente, el enfoque ESG ha surgido como una evolución natural del concepto de RS. Este marco se ha consolidado como un pilar esencial para que las empresas garanticen su sostenibilidad a largo plazo, al integrar de manera sistemática criterios ambientales, sociales y de gobernanza en su gestión. Este enfoque no solo fortalece la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también facilita a inversionistas y reguladores una evaluación clara del impacto social y ambiental de las organizaciones. Asimismo, los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) asociados al ESG permiten medir y monitorear los avances corporativos en estos ámbitos, promoviendo la alineación con los ODS y otros marcos internacionales, lo cual asegura una integración coherente y holística de la sostenibilidad empresarial.

Aunque a menudo se confunde ESG con simples estrategias ambientales, el concepto va mucho más allá, incorporando aspectos sociales, como la igualdad salarial y la sostenibilidad en la cadena de suministro, y criterios de gobernanza, como la gestión de riesgos y la ética empresarial. Mientras que la RS tradicionalmente se ha centrado en el compromiso voluntario de las empresas para mejorar su impacto social, el ESG representa un enfoque estructurado y cuantificable que institucionaliza la sostenibilidad dentro de la estrategia corporativa, garantizando un impacto positivo y medible a largo plazo. Recientes estudios muestran la evolución regulatoria y la profundización en mecanismos de control y transparencia (Chávez Plasencia et al., 2025).

En definitiva, la integración de los principios de RS y ESG se ha convertido en una necesidad estratégica. Al adoptar estructuras claras de supervisión, políticas definidas y una participación activa de los stakeholders, las empresas pueden no solo cumplir con sus responsabilidades éticas y sociales, sino también fortalecer su competitividad en un entorno cada vez más exigente en términos de sostenibilidad.

A partir de esta revisión literaria, se derivan tres hipótesis clave para este estudio. La primera postula que la implementación de prácticas de RS en YPFB impacta positivamente en su rendimiento económico. La segunda sostiene que la integración de criterios ESG fortalece la percepción pública y, en consecuencia, la reputación corporativa de la empresa. La tercera hipótesis propone que dicha adopción de RS, cuando está mediada por una gobernanza interna sólida, actúa como un factor moderador clave para la sostenibilidad a largo plazo.

Estas hipótesis reflejan la evolución de la RS hacia un modelo integral y estratégico, donde la sostenibilidad y el desempeño empresarial se retroalimentan. Para analizar estas interacciones y su incidencia en la competitividad de YPFB, el estudio articulará de manera secuencial un marco teórico, las hipótesis planteadas y una metodología que permita contrastarlas empíricamente. Esta coherencia interna garantiza un análisis riguroso y una comprensión clara del proceso que va de la teoría a la verificación.

En este sentido, la principal contribución teórica de esta investigación es extender la Resource-Based View (RBV) al conceptualizar la RS integrada no como un recurso aislado, sino como una capacidad de orquestación con características VRIO (valiosa, rara, inigualable y organizada). Esta capacidad, socialmente compleja y dependiente de la trayectoria anterior de la empresa, permite recombinar recursos y rutinas, activar mecanismos de aislamiento y, en contextos de alto escrutinio público, facilitar la apropiación de rentas ricardianas.

Esta conceptualización se operativiza a través de las siguientes proposiciones:

- Proposición 1. La integración de la RS como capacidad de orquestación incrementa la inimitabilidad de las combinaciones de recursos, sentando las bases para una ventaja competitiva sostenida.
- Proposición 2. Una estructura de gobernanza robusta y mecanismos de apropiabilidad internos potencian el impacto de esta capacidad sobre el desempeño organizacional.
- Proposición 3. La ventaja surge de un mecanismo causal específico (**trayectoria SG → IMRS → INTRS → EST**), el cual explica cómo la acumulación de recursos se transforma en estrategia efectiva mediante la orquestación, sin la cual los sistemas por sí solos no generan ventaja.

Materiales y Métodos

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo con un diseño correlacional-descriptivo, cuyo objetivo es analizar la relación entre la implementación de prácticas de RS y el desempeño organizacional en YPF. Para ello, se emplearon Modelos de Ecuaciones Estructurales mediante PLS-SEM, con el propósito de examinar las interacciones entre las dimensiones de la RS y su impacto en el rendimiento económico, social y ambiental de la organización. El uso de esta herramienta permite evaluar simultáneamente relaciones causales complejas entre constructos teóricos, proporcionando una base sólida para interpretar el efecto de la RS en el desempeño organizacional. Por lo tanto, este enfoque supera las limitaciones de los métodos univariantes tradicionales y ofrece una evaluación robusta de las relaciones causales entre los constructos teóricos y sus indicadores empíricos.

Se seleccionó intencionalmente una muestra de 100 participantes, compuesta por mandos medios y superiores, incluidos directores, gerentes y supervisores, todos con responsabilidades directas o indirectas en la implementación de políticas organizacionales en el sector hidrocarburos. Esta selección estratégica buscó asegurar la participación de individuos con conocimiento del sector energético, así como de prácticas de RS y su integración en las operaciones empresariales, garantizando percepciones informadas y relevantes. El tamaño de la muestra se alinea con las recomendaciones metodológicas establecidas en investigaciones previas sobre modelos estructurales, lo cual garantiza la validez estadística del análisis PLS-SEM (Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2016; Felipe et al., 2017; Hair et al., 2024; Hernández-Perlines et al., 2016; Hoyle, 1995; Reinartz et al., 2009; Wong, 2013).

Las variables independientes corresponden a la implementación de prácticas de RS, evaluadas mediante un cuestionario con escala tipo Likert, elaborado a partir de estudios empíricos previos (Battaglia et al., 2014; Bernal Conesa, 2016). Las variables dependientes, por su parte, se relacionan con los ámbitos de institucionalidad y gobernanza empresarial. Cada constructo fue operacionalizado a través de indicadores reflectivos, con el propósito de analizar el impacto global de la RS en el desempeño corporativo y en el entorno social de YPFB (véase Apéndice A).

Modelo de Análisis

La RS maximiza la contribución de las organizaciones al desarrollo sostenible al priorizar el bienestar de las personas y la eficiencia en los procesos productivos. Este enfoque integral abarca tres dimensiones fundamentales: económica, social y medioambiental, posicionando a la RS como un principio universal para cualquier tipo de organización. Véase Figura 1.

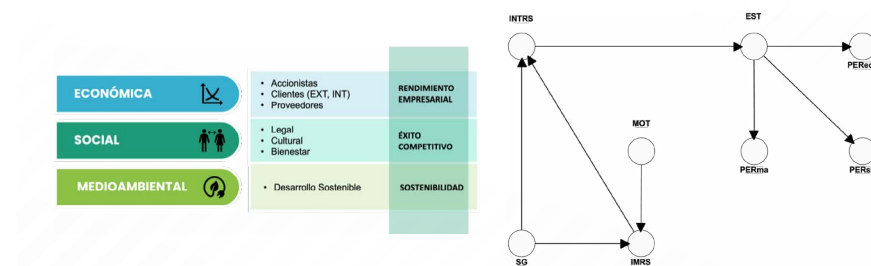


Figura 1. Dimensiones de Responsabilidad Social vs Modelo de Análisis Estructural

Fuente: Elaboración propia

La dimensión económica de la RS exige que la organización opere de manera responsable, generando valor para accionistas, clientes y trabajadores, consolidando su rendimiento empresarial. Este principio se materializa mediante la promoción de empleos dignos, salarios equitativos, beneficios sociales y oportunidades de desarrollo profesional, contribuyendo al crecimiento económico inclusivo y al bienestar colectivo (Battaglia et al., 2014; Zheng et al., 2024).

La dimensión social refuerza el compromiso corporativo con prácticas éticas que respeten leyes, derechos humanos y patrimonio cultural. Este principio fomenta la igualdad de oportunidades y la inversión en el desarrollo de las comunidades locales fortaleciendo el éxito competitivo. Este enfoque asegura que la empresa contribuya al bienestar social y fortalezca sus relaciones

con los grupos de interés mediante una gestión responsable y transparente (Bernal Conesa, 2016; Freeman, 1984; Kusmendar et al., 2025).

Por su parte, la dimensión medioambiental subraya el compromiso organizacional con la preservación del entorno mediante la adopción de prácticas que reduzcan el impacto ecológico. Entre ellas destacan la disminución de emisiones, el uso eficiente de recursos naturales y la implementación de tecnologías limpias. Este enfoque promueve la sostenibilidad ambiental como componente inseparable del desempeño económico, coherente con los principios de valor compartido que impulsan una economía verde e inclusiva (Gutierrez-Ayala, 2022; Porter & Kramer, 2006; Wijaya et al., 2025).

En consecuencia, la integración estratégica de la RS en el núcleo operativo de las empresas constituye un factor determinante para promover un desarrollo sostenible y crear ventajas competitivas en contextos globales caracterizados por alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (entorno VUCA+H). Incorporar la RS de manera efectiva refuerza el compromiso ético y social de las organizaciones, estimula la innovación y favorece la diferenciación competitiva, generando éxito sostenido a largo plazo. Por lo tanto, este enfoque integral, que articula la RS con la estrategia corporativa, fortalece la reputación institucional y habilita la adopción de modelos de negocio sostenible y resilientes (Bernal Conesa, 2016), como lo confirman análisis recientes (Kusmendar et al., 2025; Wijaya et al., 2025)

Asimismo, la sinergia entre la RS y los procesos empresariales impulsa prácticas innovadoras orientadas a optimizar el desempeño económico, la competitividad y la sostenibilidad organizacional. La implementación de acciones concretas de RS favorece su institucionalización en empresas estratégicas, como YPFB, promoviendo una cultura corporativa basada en la ética y la responsabilidad. Este proceso no solo fortalece el desempeño financiero, sino que también genera valor compartido y sostenido para los grupos de interés, asegurando impactos positivos en las dimensiones social y ambiental (Battaglia et al., 2014; Siddiqui et al., 2025).

En síntesis, una comprensión clara de la RS permitiría a YPFB gestionar sus operaciones de forma colaborativa y estratégica, alineando sus capacidades institucionales con sus objetivos de sostenibilidad. En consecuencia, este enfoque garantizaría la consolidación de prácticas responsables que beneficien tanto a la empresa como a la sociedad. En este sentido, el modelo de análisis estructural se fundamenta en la relación y distribución de los constructos o variables latentes, configurando el marco analítico que orienta el presente estudio.

Metodología

Para abordar la complejidad inherente al estudio de sistemas multifacéticos, el análisis se sustenta en modelos de ecuaciones estructurales de segunda generación, adecuados para cuantificar y contrastar las interacciones entre constructos teóricos y variables observables. La especificación metodológica se estructura en dos componentes interdependientes. En primer lugar, los modelos de medición evalúan la capacidad de los indicadores para representar sus constructos latentes y permiten depurar la validez y confiabilidad de las escalas utilizadas. En segundo lugar, los modelos estructurales estiman las relaciones causales entre constructos y analizan de manera simultánea los efectos directos e indirectos dentro de la arquitectura causal propuesta. Esta secuencia analítica garantiza que las inferencias sobre las trayectorias se basen en medidas psicométricamente sólidas y que la interpretación teórica permanezca coherente con el marco conceptual del estudio.

En coherencia con esta especificación, el tamaño muestral y el procedimiento de selección se justifican de manera integrada. Con $N = 100$, y considerando que el enfoque PLS-SEM tolera tamaños moderados manteniendo una potencia estadística adecuada en modelos de complejidad media, el estudio se ubica dentro de los umbrales recomendados por la literatura y cumple la regla de las diez veces al superar el mayor número de predictores que inciden sobre una variable endógena (Hair et al., 2017; Hoyle, 1995; Reinartz et al., 2009).

La muestra se obtuvo mediante muestreo intencional dirigido a personal directivo de nivel medio y superior, delimitado por un marco compuesto por cargos con responsabilidad decisoria en áreas operativas y corporativas vinculadas a la RS. Se incluyeron posiciones de jefatura, gerencia y dirección, mientras que se excluyeron aquellas de carácter operativo sin atribuciones decisorias. La captación se realizó a través de canales directos e institucionales hasta completar 100 observaciones válidas, asegurando la pertinencia de la información respecto de los objetivos analíticos del estudio. Posteriormente, los hallazgos cuantitativos se complementaron mediante la realización de grupos focales en talleres prospectivos, orientados a profundizar en la interpretación de los resultados y generar escenarios estratégicos que apoyen el diseño de políticas públicas.

Si bien el tamaño muestral moderado y la naturaleza no probabilística del procedimiento limitan la generalización de los hallazgos, estas condiciones se reconocen como restricciones del diseño y su validación se sugiere en estudios futuros con

muestras amplias y esquemas probabilísticos de selección. No obstante, los resultados obtenidos proporcionan información estratégica suficiente para generar escenarios prospectivos robustos, lo que permite fundamentar la formulación de políticas públicas coherentes y efectivas, especialmente en el contexto de una empresa estatal con relevancia estratégica para el desarrollo económico y social del país.

En este sentido, la metodología PLS-SEM aplicada permite evaluar simultáneamente múltiples relaciones de dependencia complejas, lo que mejora significativamente la precisión y la confiabilidad de los resultados. El uso de la herramienta SmartPLS enriqueció el análisis al evaluar los coeficientes de trayectoria (path coefficients), determinar los niveles de significancia (R^2) y evaluar la redundancia cruzada (Q^2) (Battaglia et al., 2014; Bernal Conesa, De Nieves Nieto, et al., 2016; Sharma et al., 2023; Turyakira et al., 2014). Con base en este instrumento, se identificaron indicadores clave que reflejan las dimensiones críticas de RS y su impacto en el desempeño económico y social de YPFB.

En el ámbito de institucionalidad y gobernanza, es fundamental que YPFB consolide prácticas sostenibles y transparentes en el sector energético. Esto subraya la importancia de establecer estructuras de gobernanza robustas que garanticen la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo. Un marco de gobernanza sólido no solo refuerza la confianza de los "stakeholders", sino que también mejora la eficiencia operativa y asegura la sostenibilidad a largo plazo. Para YPFB, esto implica desarrollar políticas claras, optimizar los procesos internos y fomentar una cultura organizacional basada en la ética y la RS. La integración de estos principios mejorará la reputación e imagen de la empresa, construyendo activos intangibles, reduciendo riesgos y contribuyendo significativamente al bienestar del país.

En suma, se definieron ocho componentes clave como atributos estratégicos: SG, MOT, IMRS, EST, INTRS, PEReco, PERso y PERma, cada uno compuesto por ítems específicos evaluados por un grupo focal. A partir de esta estructura, se desarrolló un diagrama de contraste siguiendo los lineamientos del modelo de análisis estructural planteado. Los ocho constructos se representan como variables latentes, cada una con tres indicadores clave reflectivos, dando como resultado un total de veinticuatro atributos estratégicos. La Tabla 1 describe los indicadores claves considerados, así como las fuentes de referencia correspondientes.

Tabla 1. Indicadores clave reflectivos

Sistema de gestión previo (SG)		
SG2	Dificultades de implementación	(Asif et al., 2011; Bernardo et al., 2012a;
SG5	Requisitos de sistemas de gestión	Del Mar Alonso-Almeida et al., 2014; Gilbert &
SG6	Sinergias entre sistemas	Rasche, 2008; Koerber, 2009)
Motivaciones sobre la RS (MOT)		
MOTI6	Construcción de sinergias	(Cetindamar & Husoy, 2007;
MOTE1	Cumplimiento leyes y políticas gubernamentales	Gallardo-Vázquez & Isabel Sánchez-Hernández, 2014; Law & Gunasekaran, 2012;
MOTE7	Fomento al desarrollo sostenible	Prajogo et al., 2012; Tien-Shang Lee, 2012; Turyakira et al., 2014)
Implementación de medidas de RS (IMRS)		
IMRS2	Ventajas de un sistema de gestión normalizado	(Asif et al., 2011; Bernardo et al., 2012b; De Castro Sanz, 2005)
IMRS3	Conocimiento de los procesos de auditoría interna y externa	
IMRS5	Sinergias entre los sistemas de gestión	
Estrategia basada en RS (EST)		
EST11	Valor en procesos de negocio	(Asif et al., 2011; Battaglia et al., 2014)
EST15	Objetivos sociales y medioambientales	
EST22	Acciones de mejora y/o preventivas, área de RS	
Integración de RS (INTRS)		
INTRS2	Procedimientos documentados compartidos	(Asif et al., 2010, 2011, 2013; Battaglia et al., 2014; Bernardo et al., 2012b)
INTRS4	Manual de gestión unificado	
INTRS5	Personal compartido	
Performance Económico (PEReco)		

PEReco3	Mejora de la imagen de la empresa	(Gallardo-Vázquez & Isabel Sánchez-Hernández, 2014; Herrera Madueño et al., 2013)
PEReco7	Aumento de la rentabilidad económica	
PEReco11	Obtención de ventajas competitivas	
Performance Social (PERso)		
PERso10	Mejora de la imagen externa de la organización	(Battaglia et al., 2014; Gallardo-Vázquez & Isabel Sánchez-Hernández, 2014; Herrera Madueño et al., 2013; Marín Rives & Bañón Rubio, 2008; Turyakira et al., 2014)
PERso11	Mejora de la imagen interna de la organización	
PERso13	Demostración de liderazgo en la comunidad	
Performance Medioambiental (PERma)		
PERma5	Reducción de impactos ambientales	(Lee et al., 2012; Tien-Shang Lee, 2012; Turyakira et al., 2014)
PERma6	Reducción de sanciones medioambientales	
PERma7	Incremento de la eficiencia energética	

Desde la lógica RBV, SG y MOT funcionan como stocks estratégicos y condiciones de apropiabilidad. IMRS representa la capacidad de implementación que activa y reconfigura activos operativos; INTRS opera como capacidad de orquestación, integrando rutinas en procesos núcleo. EST expresa la estrategia basada en recursos emergente de esa articulación. PEReco, PERso y PERma reflejan cuasi-rentas económicas, relacionales y ecoeficientes derivadas de combinaciones VRIO.

Validación del Modelo y Resultados

La validación del modelo reflectivo se articula en un itinerario metodológico coherente que integra, de forma complementaria, consistencia interna, validez convergente y validez discriminante. La consistencia interna se estimó mediante alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta (IFC), ponderando el carácter conservador del primero con la mayor sensibilidad del segundo. La validez convergente se evaluó a través de la varianza media extraída (AVE), con el objetivo de asegurar que cada constructo capturase

una proporción suficiente de la varianza de sus indicadores. La validez discriminante se contrastó con el criterio de Fornell y Larcker, la inspección de cargas cruzadas y la razón heterotrait monotrait (HTMT), con el fin de garantizar que los constructos mantuviesen identidad empírica diferenciada y ausencia de solapamientos indebidos en el nivel de medición.

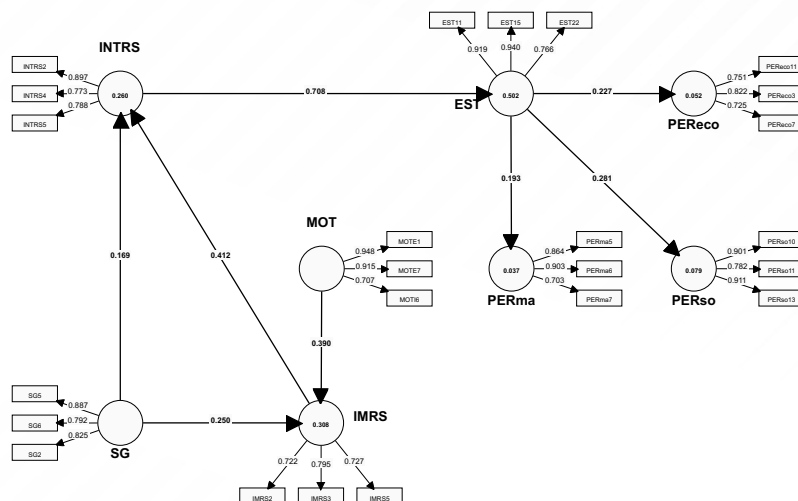


Figura 2. Diagrama de contraste de los atributos estratégicos
Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis PLS-SEM revelan que todos los indicadores presentan cargas externas superiores a 0.70. Esto garantiza que más del cincuenta por ciento de la varianza de cada uno se explica por su constructo latente correspondiente, lo que respalda la solidez de la arquitectura del modelo de medida propuesto para la gestión de la RS en YPF. De este modo, los resultados aportan evidencia sólida sobre la adecuación del modelo (ver Figura 2).

Considerando que el coeficiente alfa de Cronbach constituye una estimación preliminar de la consistencia interna de los constructos (Castro & Roldán, 2013; F. Hair Jr et al., 2014), su empleo en contextos de modelado de ecuaciones estructurales en PLS-SEM exige una lectura complementaria a partir de la fiabilidad compuesta. Desde esta perspectiva metodológica, los resultados permiten afirmar que los constructos EST, MOT y PERso exhiben una consistencia interna sólida, evidenciada en coeficientes superiores a 0.80, lo cual no solo confirma su estabilidad métrica, sino que también refuerza su fiabilidad convergente de acuerdo con los estándares establecidos (Bernal Conesa, Briones Peñalver, et al., 2016; Herrera Madueño et al., 2016) (véase Tabla

2). En contraste, los valores observados para los constructos IMRS (0.607) y PEReco (0.655), si bien se sitúan por debajo del umbral convencional de 0.70, resultan admisibles dentro de procesos de validación temprana o de adaptación de escalas, especialmente cuando se privilegia la validez de contenido por sobre la consistencia estadística (Nunnally & Bernstein, 1994). La decisión de conservar dichos constructos se sustenta en criterios técnicos sólidos: todos los indicadores individuales superan cargas externas de 0.70, y sus valores de AVE se mantienen por encima de 0.50, cumpliendo con los requisitos de validez convergente prescritos por la literatura metodológica especializada. Por lo tanto, esta elección permite atenuar el sesgo conservador inherente al coeficiente de alfa, al tiempo que garantiza la integridad conceptual del constructo, conforme a los planteamientos canónicos de Carmines & Zeller (1979) y Fornell & Larcker (1981).

Tabla 2. Consistencia Interna vs. Validez Convergente

Indicador		Carga Factorial	CONSISTENCIA INTERNA		VALIDEZ CONVERGENTE	
			Alfa de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Fiabilidad del Indicador	AVE
EST	EST11	0.919	0.856	0.909	0.909	0.771
	EST15	0.940				
	EST22	0.766				
IMRS	IMRS2	0.722	0.607	0.793	0.793	0.561
	IMRS3	0.795				
	IMRS5	0.727				
INTRS	INTRS2	0.897	0.758	0.861	0.861	0.675
	INTRS4	0.773				
	INTRS5	0.788				
MOT	MOTE1	0.948	0.829	0.896	0.896	0.745
	MOTE7	0.915				
	MOTI6	0.707				
PEReco	PEReco3	0.822	0.655	0.810	0.810	0.588
	PEReco7	0.725				
	PEReco11	0.751				
PERma	PERma5	0.864	0.765	0.866	0.866	0.686
	PERma6	0.903				
	PERma7	0.703				
PERso	PERso10	0.901	0.832	0.900	0.900	0.751
	PERso11	0.782				
	PERso13	0.911				

SG	SG2	0.825	0.784	0.874	0.874	0.698
	SG5	0.887				
	SG6	0.792				

Para completar la evaluación del modelo de medición, se analizó la validez discriminante aplicando el criterio de Fornell-Larcker, la inspección de cargas cruzadas y el índice HTMT. Según el criterio de Fornell-Larcker, un constructo posee validez discriminante cuando la raíz cuadrada de su AVE es superior a sus correlaciones con los demás constructos. En este estudio, todos los constructos cumplen integralmente con este requisito, lo que afirma su identidad empírica distintiva dentro del marco conceptual propuesto (ver Tabla 3).

Tabla 3. Criterio Fornell-Larcker

	EST	IMRS	INTRS	MOT	PEReco	PERma	PERso	SG
EST	0.878							
IMRS	0.298	0.749						
INTRS	0.708	0.486	0.821					
MOT	0.224	0.511	0.442	0.863				
PEReco	0.227	0.549	0.409	0.499	0.767			
PERma	0.193	0.237	0.339	0.380	0.667	0.828		
PERso	0.281	0.734	0.426	0.466	0.599	0.288	0.867	
SG	0.250	0.438	0.350	0.484	0.545	0.487	0.289	0.835

El segundo criterio de validez discriminante se verifica mediante el análisis de las cargas cruzadas de los indicadores. Este método, considerado menos restrictivo que el criterio de Fornell-Larcker (Henseler et al., 2009), establece que las cargas de cada indicador en su constructo deben ser superiores a las cargas cruzadas en otros constructos (Barclay et al., 1995). Los resultados obtenidos mediante PLS-SEM cumplen a cabalidad con esta condición (ver Tabla 4).

Tabla 4. Criterio de cargas cruzadas

Variable	EST	IMRS	INTRS	MOT	PEReco	PERma	PERso	SG
EST11	0.919	0.336	0.745	0.269	0.287	0.273	0.303	0.291
EST15	0.940	0.245	0.651	0.151	0.120	0.113	0.220	0.184
EST22	0.766	0.159	0.381	0.140	0.163	0.067	0.192	0.150

IMRS2	0.226	0.722	0.305	0.436	0.429	0.139	0.443	0.295
IMRS3	0.233	0.795	0.409	0.393	0.456	0.231	0.799	0.310
IMRS5	0.209	0.727	0.375	0.320	0.346	0.158	0.388	0.382
INTRS2	0.701	0.454	0.897	0.418	0.407	0.327	0.443	0.250
INTRS4	0.419	0.431	0.773	0.402	0.385	0.332	0.342	0.521
INTRS5	0.602	0.308	0.788	0.262	0.205	0.171	0.245	0.110
MOTE1	0.249	0.532	0.422	0.948	0.470	0.317	0.442	0.485
MOTE7	0.129	0.463	0.353	0.915	0.410	0.231	0.420	0.402
MOTI6	0.216	0.275	0.391	0.707	0.436	0.548	0.339	0.360
PEReco3	0.197	0.511	0.312	0.415	0.822	0.307	0.570	0.261
PEReco7	0.130	0.516	0.266	0.449	0.725	0.280	0.472	0.573
PEReco11	0.184	0.265	0.355	0.308	0.751	0.903	0.339	0.484
PERma5	0.149	0.170	0.238	0.279	0.504	0.864	0.199	0.401
PERma6	0.184	0.265	0.355	0.308	0.751	0.903	0.339	0.484
PERma7	0.143	0.139	0.234	0.364	0.353	0.703	0.152	0.306
PERso10	0.223	0.734	0.424	0.478	0.497	0.304	0.901	0.297
PERso11	0.225	0.605	0.347	0.416	0.731	0.328	0.782	0.287
PERso13	0.275	0.584	0.344	0.335	0.364	0.141	0.911	0.184
SG2	0.216	0.349	0.223	0.295	0.351	0.270	0.182	0.825
SG5	0.154	0.479	0.275	0.557	0.516	0.356	0.311	0.887
SG6	0.275	0.244	0.384	0.320	0.483	0.608	0.214	0.792

En complemento a los criterios clásicos de Fornell-Larcker y del análisis de cargas cruzadas, se incorporó un tercer procedimiento para evaluar la validez discriminante: la razón HTMT, propuesta por Henseler, Ringle, et al. (2016), reconocida por su mayor sensibilidad estadística frente a los enfoques tradicionales. Esta métrica parte del supuesto de que las correlaciones entre indicadores de un mismo constructo (monotrait-heteromethod) deben superar sistemáticamente a las correlaciones entre indicadores de constructos distintos (heterotrait-heteromethod). Cuando dicha condición se cumple, se considera empíricamente confirmada la validez discriminante entre los constructos del modelo.

Para verificar esta condición, se aplicó la técnica de bootstrapping, utilizando 5000 submuestras aleatorias, con el método de intervalo de confianza del percentil bootstrap y un contraste unicaudal (one-tailed test), en concordancia con lo recomendado por Hair et al. (2011). Esta configuración metodológica resulta adecuada cuando las hipótesis formuladas son direccionales y permite estimar de manera precisa los errores estándar, los estadísticos t de Student y los valores p asociados. El objetivo

fue verificar que las razones HTMT fuesen significativamente inferiores a 1 y que se situasen bajo umbrales aceptados en la literatura.

Los resultados obtenidos, presentados en la Tabla 5, muestran que todos los valores HTMT se sitúan por debajo del umbral crítico de 0.90, ratificando la validez discriminante del modelo de medida. En particular, se observa que la razón HTMT entre los constructos PEReco y PERma alcanza un valor de 0.889. Si bien este valor supera el umbral conservador de 0.85, permanece dentro del rango aceptable de 0.90 propuesto para contextos exploratorios o constructos teóricamente relacionados (Henseler, Hubona, et al., 2016). Esta proximidad es conceptualmente coherente, dado que ambas dimensiones conforman pilares interdependientes de la sostenibilidad corporativa, lo cual explica la intensidad de su correlación sin comprometer la validez discriminante general del modelo.

Tabla 5. Matriz de ratio HTMT

Variable	EST	IMRS	INTRS	MOT	PEReco	PERma	PERso	SG
EST								
IMRS	0.389							
INTRS	0.823	0.712						
MOT	0.257	0.693	0.567					
PEReco	0.281	0.886	0.569	0.699				
PERma	0.211	0.338	0.446	0.541	0.889			
PERso	0.318	0.031	0.532	0.568	0.831	0.363		
SG	0.296	0.621	0.468	0.578	0.785	0.628	0.356	

Con la fiabilidad y validez del modelo de medida establecidas, se procedió a la evaluación del modelo estructural. La bondad de ajuste se analizó a través del estadístico t-Student, los coeficientes de trayectoria (Path Coefficients β), el valor R de los constructos dependientes, la prueba Stone-Geisser (Q) para validar la capacidad predictiva del modelo (Roldán & Sánchez-Franco, 2012), y el f de Cohen, para evaluar el impacto de constructos exógenos omitidos sobre constructos endógenos (F. Hair Jr et al., 2014). En primera instancia, se considerarán aceptables aquellos coeficientes de trayectoria (β) que resulten significativos según la distribución t-Student de una cola con (n-1) grados de libertad (Roldán & Sánchez-Franco, 2012).

De acuerdo con Hair et al. (2011), el procedimiento de bootstrapping permitió estimar los estadísticos t-Student y sus

desviaciones estándar, con los que se evaluó la significancia de los coeficientes de trayectoria, en línea con el enfoque de Castro & Roldán (2013), tal como se reporta en la Tabla 6. En el conjunto del modelo, las estimaciones β resultan estadísticamente significativas y orientadas en la dirección prevista por las hipótesis. En particular, las trayectorias EST \rightarrow PER_{ma} y SG \rightarrow INTRS presentan $t = 1.830$ y $t = 1.733$, respectivamente; aunque estos valores se sitúan por debajo del umbral heurístico de 2 asociado a pruebas bilaterales, ambas relaciones son significativas bajo contraste unicaudal con $\alpha = 0.05$, al superar el punto crítico de 1.645 y exhibir valores p de 0.034 y 0.042. La magnitud de los efectos estandarizados, $\beta = 0.193$ y $\beta = 0.169$, corresponde a impactos positivos de tamaño pequeño, conceptualmente plausibles y coherentes con el patrón global de estimaciones del modelo. Esta interpretación se robustece con intervalos de confianza bootstrap que no incluyen el cero y con la ausencia de colinealidad relevante, lo que refuerza la validez inferencial de dichas asociaciones en el marco de hipótesis direccionales preespecificadas.

Tabla 6. Estadísticos y contraste de hipótesis

Relación	Path Coeff.	Media	STDEV	t-Student	p-Value
EST \rightarrow PER _{eco}	0.227**	0.263	0.088	2.571	0.005**
EST \rightarrow PER _{ma}	0.193**	0.219	0.106	1.830	0.034*
EST \rightarrow PER _{so}	0.281**	0.294	0.091	3.085	0.001***
IMRS \rightarrow INTRS	0.412***	0.421	0.080	5.155	0.000***
INTRS \rightarrow EST	0.708***	0.715	0.042	16.669	0.000***
MOT \rightarrow IMRS	0.390***	0.397	0.085	4.571	0.000***
SG \rightarrow IMRS	0.250**	0.261	0.084	2.968	0.002***
SG \rightarrow INTRS	0.169**	0.162	0.098	1.733	0.042*

Nota: $t(0.05,4999) = 1.645$; $t(0.01,4999) = 2.327$; $t(0.001,4999) = 3.092$
 * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

En segunda instancia, se analiza la varianza explicada para evaluar la bondad del modelo planteado, determinada a partir de la solidez de cada relación estructural mediante el valor de R² de los constructos dependientes. Según Falk & Miller (1992), estos

valores deben ser superiores a 0.1, lo que garantiza una capacidad predictiva suficiente, dado que R² representa la proporción de varianza de un constructo explicada por el modelo (Serrano-Cinca et al., 2007). Conforme a Chin (1998) y Falk & Miller (1992), un valor de R superior a 0.19 indica una capacidad explicativa débil, superior a 0.33 es moderada, y superior a 0.67 se considera sustancial. En el modelo propuesto, los valores de R para las variables endógenas directas INTRS, IMRS y ESR son 0.260, 0.308 y 0.502, respectivamente, lo que evidencia una capacidad predictiva débil a moderada. Estos resultados también sugieren un margen razonable para optimizar la especificación mediante la incorporación de variables explicativas adicionales o efectos de orden superior, siempre que la teoría lo justifique (ver Tabla 7).

Tabla 7. Medidas Predictivas

Variable	AVE	R ²	Q ²	f ²
EST	0.771	0.502	0.068	-
IMRS	0.561	0.308	0.254	-
INTRS	0.675	0.260	0.168	-
MOT	0.745	-	-	0.168
PEReco	0.588	0.052	0.066	-
PERma	0.686	0.037	0.046	-
PERso	0.751	0.079	0.053	-
SG	0.698	-	-	0.069

El test de Stone-Geisser (Q²) mide la relevancia predictiva de los constructos dependientes utilizando la técnica de "Blindfolding". Un valor de Q² mayor que 0 indica relevancia predictiva (F. Hair Jr et al., 2014). En nuestro análisis, todos los valores de Q² son positivos, lo que confirma que el modelo tiene relevancia predictiva. Asimismo, el valor de f² evalúa el tamaño del efecto de un constructo omitido en uno endógeno, donde f² de 0.02, 0.15 y 0.35 indica efectos pequeños, medianos y grandes, respectivamente. El constructo MOT, con un f² de 0.168, muestra un efecto significativo, mientras que SG con un valor de 0.069 tiene un efecto menor, sugiriendo una menor contribución de esta variable.

En conjunto, los valores de AVE adecuados garantizan convergencia a nivel de medición, mientras que R² y Q² reflejan una capacidad predictiva heterogénea entre dimensiones. PEReco, PERma y PERso presentan niveles modestos de predicción, lo que sugiere la conveniencia de explorar variables mediadoras o moderadoras adicionales que capten matices de los resultados

económicos, ambientales y sociales. Los efectos totales y específicos reportados en la Tabla 8, exhiben valores p significativos, lo que consolida la validez empírica del entramado relacional e identifica las rutas de mayor impacto marginal.

Tabla 8. Efectos Totales

Relación	Muestra	Media	STDEV	t-Student	p-Value
EST→ PEReco	0.227	0.263	0.088	2.571	0.005**
EST → PERma	0.193	0.219	0.106	1.830	0.034*
EST → PERso	0.281	0.294	0.091	3.085	0.001***
IMRS → EST	0.292	0.301	0.060	4.863	0.000***
IMRS → INTRS	0.412	0.421	0.080	5.155	0.000***
IMRS → PEReco	0.066	0.080	0.032	2.046	0.020*
IMRS → PERma	0.056	0.065	0.034	1.652	0.049*
IMRS → PERso	0.082	0.091	0.038	2.157	0.016*
INTRS → EST	0.708	0.715	0.042	16.669	0.000***
INTRS → PEReco	0.161	0.189	0.066	2.434	0.007**
INTRS → PERma	0.137	0.157	0.077	1.770	0.038*
INTRS → PERso	0.199	0.211	0.068	2.930	0.002**
MOT → EST	0.114	0.120	0.036	3.120	0.001***
MOT → IMRS	0.390	0.397	0.085	4.571	0.000***
MOT→ INTRS	0.161	0.168	0.051	3.166	0.001***
MOT→ PEReco	0.026	0.031	0.014	1.834	0.033*
MOT→ PERma	0.022	0.026	0.015	1.468	0.071ps

MOT→ PER _{so}	0.032	0.036	0.017	1.895	0.029*
SG → EST	0.193	0.195	0.068	2.847	0.002*
SG → IMRS	0.250	0.261	0.084	2.968	0.002*
SG → INTRS	0.272	0.272	0.092	2.951	0.002*
SG → PER _{reco}	0.044	0.053	0.028	1.581	0.057ps
SG → PER _{ma}	0.037	0.045	0.028	1.326	0.092ps
SG → PER _{so}	0.054	0.059	0.029	1.842	0.033*

Nota: $t(0.05,4999) = 1.645$; $t(0.01,4999) = 2.327$; $t(0.001,4999) = 3.092$

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; ps (poco significativo)

El análisis revela que la implementación de medidas de RS actúa como mediador clave entre los sistemas de gestión previos (SG) y la integración de la RS (IMRS). Para evaluar este efecto mediador, se abordaron tres preguntas fundamentales en línea a F. Hair Jr et al. (2014). En primer lugar, el efecto directo entre SG e INTRS es significativo (0.251, $p < 0.001$) cuando se excluye la variable mediadora. Posteriormente, al incluir la implementación de RS en el análisis, el efecto indirecto resultó significativo (0.242, $p < 0.01$), sugiriendo que una parte sustancial del efecto total se explica por la mediación de la RS. El análisis de la varianza explicada (VAF) determinó que el 37.8% del efecto total es mediado, confirmando el papel esencial de la implementación de RS en esta relación.

La transición de un análisis estructural a un enfoque prospectivo implica un avance significativo en la identificación de tendencias y la formulación de estrategias proactivas. Este cambio resulta fundamental para anticipar dinámicas futuras y diseñar estrategias preventivas efectivas. Por tanto, el uso de PLS-SEM permite dilucidar las relaciones causales y las interacciones entre variables con precisión, lo que establece una base robusta para desarrollar escenarios futuros y promover un enfoque estratégico e innovador.

De ahí que este enfoque prospectivo no solo fortalece la interpretación de los datos actuales, sino que también permite la aplicación del conocimiento adquirido para anticipar escenarios futuros y formular estrategias adaptativas. De este modo, el análisis estructural se convierte en el fundamento para explorar cómo las tendencias emergentes podrían evolucionar en diferentes contextos, permitiendo la creación de un marco conceptual y operativo innovador que promueva la participación activa de

actores clave, constituyendo así el núcleo estratégico de esta investigación.

El ajuste global del modelo, medido mediante el índice de “Goodness of Fit” (GoF), arrojó un valor de 0.375, lo cual indica una calidad aceptable del modelo pese a ciertas limitaciones. Los resultados confirman que los sistemas de gestión previos influyen positivamente en la implementación y la integración de RS, contribuyendo a una estrategia de gestión orientada a mejorar el rendimiento económico, el éxito competitivo y la sostenibilidad ambiental. A pesar de algunas discrepancias con estudios anteriores, este trabajo contribuye al conocimiento empírico de la integración de RS en organizaciones estratégicas como YPFB, destacando su relevancia como herramienta fundamental para la toma de decisiones empresariales.

En síntesis, las hipótesis se confirman en gran medida con los resultados obtenidos, destacando la relevancia de la RS y de los criterios ESG como factores clave para mejorar el rendimiento económico, la reputación corporativa y la sostenibilidad a largo plazo de YPFB. En consecuencia los resultados obtenidos respaldan la necesidad de adoptar una estrategia integral de RS, que incluya un enfoque sólido en la gobernanza y la sostenibilidad, para asegurar un crecimiento equilibrado y competitivo.

Discusión

Los resultados obtenidos mediante el análisis PLS-SEM evidencian que la integración de prácticas de RS ejerce un impacto positivo y significativo sobre el desempeño económico, social y ambiental de YPFB. La relación observada entre los sistemas de gestión preexistentes y la implementación de la RS subraya la relevancia de contar con una estructura de gobernanza sólida que facilite la incorporación efectiva de dichas prácticas. Los valores de R y los coeficientes de trayectoria confirman que la RS contribuye directamente al fortalecimiento del desempeño empresarial, mejorando la percepción de los grupos de interés y fomentando la generación de valor compartido. Estos resultados consolidan la premisa de que la RS debe asumirse como un componente estratégico esencial para las empresas que buscan competitividad y sostenibilidad en un entorno global cada vez más exigente.

Desde la lógica RBV, las relaciones estructurales $SG \rightarrow IMRS$, $IMRS \rightarrow INTRS$ e $INTRS \rightarrow EST$ configuran un proceso secuencial donde los stocks estratégicos se transforman en capacidades dinámicas de orquestación. La asociación positiva entre EST y los desempeños PEReco, PERso y PERma evidencian que la RS, cuando es estratégicamente orquestada, genera rendimientos diferenciales protegidos por condiciones de ambigüedad causal

y complejidad social, lo cual eleva los costos de imitación y fortalece la sostenibilidad competitiva.

No obstante, la capacidad predictiva adecuada reflejada en los valores de Q y el análisis de la varianza explicada por el efecto mediador del constructo MOT revelan que el compromiso organizacional con la RS depende tanto de la estructura de gobernanza como de la articulación de incentivos internos y externos. Los hallazgos sugieren que el desarrollo de una cultura corporativa auténtica orientada a la sostenibilidad constituye un factor determinante para transformar la RS en resultados tangibles. Asimismo, los resultados confirman que la integración estratégica de la RS potencia la competitividad y la sostenibilidad ambiental, aunque se identifican discrepancias con estudios previos que apuntan a la influencia de factores contextuales no contemplados en este modelo. Estas diferencias abren una línea de investigación futura orientada a examinar con mayor profundidad los posibles condicionantes estructurales, como el marco regulatorio o las particularidades del sector de hidrocarburos en Bolivia.

En este contexto, los hallazgos cuantitativos proporcionaron la base empírica para desarrollar talleres prospectivos y grupos focales orientados a validar y enriquecer la interpretación de los resultados. Esta fase facilitó una lectura sistémica de los factores críticos que afectan la sostenibilidad corporativa y permitió construir de forma participativa escenarios de política pública. A partir de este proceso, emergen estrategias dirigidas a fortalecer la gobernanza institucional y consolidar la sostenibilidad empresarial dentro de una transición energética responsable, asegurando la coherencia entre las recomendaciones y los objetivos estratégicos y sociales de YPFB. En entornos estatales, la apropiabilidad de valor se ve mediada por mandatos múltiples y marcos de transparencia, lo que establece condiciones de frontera para la RBV. La ventaja competitiva emerge cuando la RS se incorpora como rutina núcleo mediante decisiones institucionalizadas, métricas internas y aprendizaje colaborativo, reduciendo la sustituibilidad de los activos y generando un diferencial competitivo basado en su integración operativa en estructuras públicas con alto compromiso institucional.

Conclusiones

El presente estudio, demuestra que la RS trasciende el voluntarismo filantrópico y se erige como un sistema estructural de gestión y gobernanza capaz de sustentar la competitividad institucional de una empresa estatal estratégica. Los resultados del modelo PLS-SEM evidencian asociaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones de la RS y los desempeños

económico, social y ambiental de YPFB, revelando que su implementación media la relación entre los sistemas de gestión previos y la integración estratégica. Estos hallazgos sugieren que la RS opera como mecanismo articulador de eficiencia, legitimidad y sostenibilidad, componentes esenciales de la ventaja competitiva en el sector energético boliviano (Aguinis & Glavas, 2012; F. Hair Jr et al., 2014).

En el plano teórico, la investigación aporta evidencia que refuerza la noción de la RS como un activo intangible dinámico, cuyo valor radica en su capacidad para integrar estructuras de gobernanza, procesos operativos y cultura organizacional. De acuerdo con la postura canónica de Porter & Kramer (2006) y trabajos recientes de D'Souza et al. (2024), Gionfriddo & Piccaluga (2025) y Menghwar & Daood (2021), la creación de valor compartido exige una alineación estratégica entre rentabilidad, innovación social y desempeño ambiental; los resultados de este estudio confirman parcialmente este postulado al mostrar que la RS, cuando se internaliza en la estructura decisional, potencia el desempeño organizacional sin requerir concesiones entre eficiencia y sostenibilidad. Sin embargo, el carácter correlacional del diseño impide afirmar una causalidad directa entre RS y desempeño, por lo que los hallazgos deben interpretarse como correlaciones estructurales plausibles y no como efectos confirmados.

Desde la perspectiva práctica, los resultados demuestran que YPFB posee los fundamentos necesarios para transformar la RS en una fuente sostenida de ventaja competitiva, siempre que logre institucionalizarla dentro de su arquitectura de gestión y de sus mecanismos de control estratégico. La evidencia muestra que las empresas con gobernanza sólida y sistemas integrados de gestión tienden a implementar prácticas de RS consistentes, lo que se traduce en mejoras reputacionales, eficiencia operativa y mayor aceptación social (Battaglia et al., 2014; Garcia-Sanchez, 2020). Aun así, persisten brechas internas, particularmente en la cultura organizacional y en la alineación de incentivos, que obstaculizan la consolidación de un compromiso sostenible genuino.

El estudio permite concluir que la RS, al integrarse a los procesos estratégicos y no limitarse a la comunicación o cumplimiento normativo, funciona como un dispositivo de gobernanza híbrido que equilibra objetivos económicos con imperativos sociales y ambientales. En consecuencia, la ventaja competitiva de YPFB no debería entenderse como resultado de la rentabilidad inmediata, sino como producto de su capacidad institucional para sostener legitimidad social, eficiencia y resiliencia ambiental a largo plazo. En términos RBV, evidenciamos que la integración de la RS como capacidad institucional relacional, socialmente

compleja y dependiente de trayectoria, opera como mecanismo de aislamiento que habilita la apropiación de beneficios diferenciales apropiables y sostiene la ventaja bajo escrutinio público y mandatos múltiples en empresas estatales.

No obstante, estas conclusiones deben asumirse dentro de los límites del diseño empleado. Se reconocen tres restricciones principales: (a) la naturaleza correlacional-descriptiva del estudio, que impide inferir causalidad; (b) el tamaño y tipo de muestra (N = 100, no probabilística), que restringe la generalización; y (c) la singularidad institucional de YPF, cuyo carácter estatal introduce particularidades no extrapolables a corporaciones privadas o multinacionales (Falk & Miller, 1992; Hoyle, 1995). Tales limitaciones, lejos de debilitar los resultados, orientan el desarrollo de futuras investigaciones empíricas.

A partir de esta base, se delinearán tres prioridades para la agenda investigativa:

- Estudios longitudinales que evalúen la direccionalidad temporal entre la institucionalización de la RS, la legitimidad organizacional y el desempeño competitivo, permitiendo captar dinámicas de madurez organizacional.
- Análisis comparativos interregionales con otras empresas estatales del sector energético en América Latina, orientados a identificar mejores prácticas, desafíos comunes y patrones regulatorios que condicionan la efectividad de la RS (Turyakira et al., 2014).
- Modelos RS/ESG ampliados, que incorporen variables moderadoras como políticas públicas, fluctuaciones del mercado internacional, transición hacia energías renovables, digitalización y expectativas sociales emergentes (Asif et al., 2010; Bernal Conesa, De Nieves Nieto, et al., 2016; Felipe et al., 2017; Zheng et al., 2024). La inclusión de estas variables permitirá diseñar estrategias adaptativas y resilientes, mejorando la capacidad de YPF para responder a entornos reguladores en constante transformación.

En síntesis, la adopción de la RS se consolida como un componente esencial del éxito a largo plazo de YPF. No solo fortalece su rentabilidad y reputación, sino que la posicionaría como referente regional en sostenibilidad y gobernanza pública del sector hidrocarburos, en coherencia con los ODS y con las crecientes demandas globales de responsabilidad corporativa. El desafío pendiente consiste en traducir la voluntad institucional en estructura organizacional, garantizando que la RS deje de ser un discurso y se convierta en un principio operativo capaz de generar beneficios tangibles y sostenibles para todos los grupos de interés.

Declaraciones

De ética

Este manuscrito empleó herramientas de inteligencia artificial (IA) únicamente para mejorar la expresión y la coherencia textual; todas las decisiones analíticas y teóricas son responsabilidad exclusiva del autor. El uso de IA cumplió con los principios éticos del Comité de Ética de Publicaciones (COPE), bajo supervisión humana y con total preservación de la integridad académica.

De Financiación, Conflicto de Intereses y Disponibilidad de Materiales

Este estudio se realizó sin el apoyo de financiación específica de agencias de los sectores público, comercial o sin fines de lucro. El autor manifiesta la ausencia de conflictos de interés conocidos en relación con el contenido de esta investigación. Con el fin de garantizar la transparencia del estudio, el diseño del cuestionario utilizado en este estudio está disponible a través del siguiente enlace: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.27215499.v3>

Referencias

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Asif, M., Fisscher, O. A. M., de Bruijn, E. J., & Pagell, M. (2010). Integration of management systems: A methodology for operational excellence and strategic flexibility. *Operations Management Research*, 3(3-4), 146-160. <https://doi.org/10.1007/s12063-010-0037-z>
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*, 23(4), 353-367. <https://doi.org/10.1108/09555341111145744>
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. M. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7-17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.034>
- Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2016). Environmental Proactivity and Environmental and Economic Performance: Evidence from the Winery Sector. *Sustainability*, 8(10), 1014-1019. <https://doi.org/10.3390/su8101014>
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). *The partial least squares (PLS) approach modelling: Personal computer adoption and use as illustration*. In Urs E. Gattiker (Ed.), *Technology Studies. Special issue, Research Methodology* (Vol. 2, Issue 2, pp. 285-309).
- Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, L., Iraldo, F., & Frey, M. (2014). Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: Evidence from Italy and France. *Sustainability (Switzerland)*, 6(2), 872-893. <https://doi.org/10.3390/su6020872>
- Bernal Conesa, J. A. (2016). Responsabilidad social corporativa: análisis de los modelos normalizados y creación de un nuevo modelo integrado de organización empresarial en empresas de ámbito tecnológico [Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena]. In Universidad Politécnica de Cartagena. <https://doi.org/10.31428/10317/5799>
- Bernal Conesa, J. A., Briones Peñalver, A. J., & De Nieves Nieto, C. (2016). RSC y empresas tecnológicas: Un estudio sobre las motivaciones de implantación e integración en empresas españolas. *Tourism & Management Studies*, 12(2), 154-164. <https://doi.org/10.18089/tms.2016.12217>

- Bernal Conesa, J. A., De Nieves Nieto, C., & Briones Peñalver, A. J. (2016). Aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales para analizar los sistemas de gestión en la integración de la RSC y su influencia en la estrategia y el performance de las empresas tecnológicas. *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 21(21), 77-102. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.2254>
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2012a). Do integration difficulties influence management system integration levels? *Journal of Cleaner Production*, 21(1), 23-33. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.09.008>
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2012b). Integration of standardized management systems: Does the implementation order matter? *International Journal of Operations and Production Management*, 32(3), 291-307. <https://doi.org/10.1108/01443571211212583>
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*; In Harper (1st ed.). Harper.
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment* (Quantitative Applications in the Social Sciences). In Sage University Paper (1st ed.).
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4, 497-505. <https://n9.cl/76t36>
- Castro, I., & Roldán, J. L. (2013). A mediation model between dimensions of social capital. *International Business Review*, 22(6), 1034-1050. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.02.004>
- Cetindamar, D., & Husoy, K. (2007). Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the United Nations global compact. *Journal of Business Ethics*, 76(2), 163-176. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9265-4>
- Chávez Plasencia, R. A., Miraval Márquez, J. S., & Rivera Muñoz, J. L. (2025). Responsabilidad social corporativa en Perú 2023-2025: Ética y acción colectiva. *Impulso, Revista de Administración*, 5(11), 347-360. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i11.148>
- Chin, W. (1998). The partial least square approach to structural equation modelling. In G. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business* (pp. 295-369). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore 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/10.2307/255331>

- Davis, K., & Blomstrom, R. (1966). *Business and Its Environment*. In McGrawHill. McGrawHill.
- De Castro Sanz, M. (2005). La Responsabilidad Social de las Empresas , o un nuevo concepto de empresa Marcos de Castro Sanz. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 29-51. <http://www.redalyc.org/pdf/174/17405304.pdf>
- Del Mar Alonso-Almeida, M., Llach, J., & Marimon, F. (2014). A closer look at the “Global Reporting Initiative” sustainability reporting as a tool to implement environmental and social policies: A worldwide sector analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6), 318-335. <https://doi.org/10.1002/csr.1318>
- D’Souza, C., Sullivan-Mort, G., Nguyen, Q., Nanere, M., & Alex Maritz. (2024). CSR investments and innovation - Aligning and creating shared value. *Journal of Cleaner Production*, 481, 144189. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144189>
- Eells, R., & Walton, C. (1974). Conceptual foundations of business. In Irwin.
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. In The University of Akron Press.
- Felipe, C., Roldán, J., & Leal-Rodríguez, A. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9(12), 2354. <https://doi.org/10.3390/su9122354>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61. <https://doi.org/10.2307/41165405>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. In Pitman Series in Business and Public Policy (1st ed.).
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- Gaio, A. P. C., de Lima, A. P. M., Meiriño, M. J., Pérez, D. V., Meza, L. A., & Binsztok, J. (2025). Models, Guidelines and Frameworks for Sustainable Management: A Bibliometric Analysis From the Perspective of Interdisciplinarity. *Business Strategy and the Environment*, 34(6), 6735-6753. <https://doi.org/10.1002/bse.4317>

- Gallardo-Vázquez, D., & Isabel Sánchez-Hernández, M. (2014). Structural analysis of the strategic orientation to environmental protection in SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 115-128. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2013.12.001>
- García-Sánchez, I. (2020). Corporate Social Reporting and Assurance: The State of the Art. *SSRN Electronic Journal*, 29, 1-27. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3588470>
- Gilbert, D. U., & Rasche, A. (2008). Opportunities and problems of standardized ethics initiatives - A stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 755-773. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9591-1>
- Gionfriddo, G., & Piccaluga, A. M. C. (2025). Creating shared value through open innovation: Insights from the case of Enel industrial plants. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(1), 137-154. <https://doi.org/10.1111/beer.12611>
- Gutiérrez-Ayala, J. (2022). Responsabilidad social empresarial: un análisis desde la sostenibilidad. *Inquietud Empresarial*, 22(2), I-IV. <https://doi.org/10.19053/01211048.15340>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G., & Luis, R. J. (2017). Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *OmniaScience Scholar* (Ed.), SAGE.
- Hair, 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>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Sharma, P. N., & Liengaard, B. D. (2024). Going beyond the untold facts in PLS-SEM and moving forward. *European Journal of Marketing*, 58(13), 81-106. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2023-0645>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277-319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)

- Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J., & Yañez-Araque, B. (2016). The mediating role of competitive strategy in international entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 69(11), 5383–5389. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.142>
- Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., Martínez Conesa, I., & Martínez-Martínez, D. (2016). Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 55–72. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.002>
- Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., & Martínez-Martínez, D. (2013). Relationship between social responsibility and performance in small and medium enterprises: Literature review. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 39–65. <https://doi.org/10.5295/cdg.120360jh>
- Hoyle, R. H. (1995). *The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundamental Issues*. In Ed. Hoyle, R.H (Ed.), Sage Publications. SAGE Publications.
- Koerber, C. P. (2009). Corporate responsibility standards: Current implications and future possibilities for peace through commerce. *Journal of Business Ethics*, 89(SUPPL. 4), 461–480. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0397-1>
- Kusmendar, Asih, A. M. S., & Normasari, N. M. E. (2025). Exploring sustainable pathways: A systematic literature review of three pillars of sustainability applications. *Sustainable Futures*, 10, 100970. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100970>
- Law, K. M. Y., & Gunasekaran, A. (2012). Sustainability development in high-tech manufacturing firms in Hong Kong: Motivators and readiness. *International Journal of Production Economics*, 137(1), 116–125. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.022>
- Lee, S. M., Kim, S. T., & Choi, D. (2012). Green supply chain management and organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 112(8), 1148–1180. <https://doi.org/10.1108/02635571211264609>
- Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1972). The modern corporation and social responsibility. In Rational Debate Series. American Enterprise Institute for Public Policy Research. <https://n9.cl/lh22z>
- Marín Rives, L., & Bañón Rubio, A. (2008). Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social corporativa en Pyme. *Tribuna de Economía ICE*, 842(May), 177–193. <https://n9.cl/l48x1>
- Martin, I. (2005). Los intangibles en el proceso de dirección estratégica. In La comunicación de la responsabilidad social corporativa (pp. 75–104). Universidad Pontificia Comillas. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=8686>

- Méndez-Picazo, M. T. (2005). Ética y responsabilidad social corporativa. *Ética y Economía*, 823, 141-150. <https://n9.cl/g81vd>
- Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 466-485. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. In McGraw-Hill.
- Perez, M. (2015). *Gestión de Reputación Corporativa en empresas mexicanas: realidades, perspectivas y oportunidades*. In Llorente & Cuenca (Ed.), Llorente & Cuenca. Tecnológico de Monterrey. <https://n9.cl/00nt56>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review. <https://n9.cl/432nl>
- Prajogo, D., Tang, A. K. Y., & Lai, K. H. (2012). Do firms get what they want from ISO 14001 adoption?: An Australian perspective. *Journal of Cleaner Production*, 33, 117-126. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.019>
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Rendueles Mata, M. (2010). Mercadeo social, responsabilidad social y balance social: conceptos a desarrollar por instituciones universitarias. *Telos (Maracaibo)*, 12(1), 29-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3351005>
- Ringo, M. K., & McGuire, J. W. (1964). Business and Society. *Technology and Culture*, 5(3), 478-480. <https://doi.org/10.2307/3101288>
- Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-Based Structural Equation Modeling. In & M. R. (Eds.) M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp (Ed.), *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>
- Serrano-Cinca, C., Fuertes-Callén, Y., & Gutiérrez-Nieto, B. (2007). Online reporting by banks: A structural modelling approach. *Online Information Review*, 31(3), 310-332. <https://doi.org/10.1108/14684520710764096>
- 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>

- Sharma, P. N., Liengard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2023). Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1662–1677. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0636>
- Siddiqui, F., Salleh, R., & Shamim, A. (2025). Advancing SDGs through environmental sustainability performance: The role of employee sustainable consumption behaviors in Malaysia's energy sector. *Sustainable Futures*, 10, 101446. <https://doi.org/10.1016/J.SFTR.2025.101446>
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490. <https://doi.org/10.1002/smj.820>
- Tien Shang Lee, L. (2012). The pivotal roles of corporate environment responsibility. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 466–483. <https://doi.org/10.1108/02635571211210077>
- Truño, J., & Rialp, J. (2008). La responsabilidad social corporativa: gestión empresarial de un activo intangible. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 7, 163–184. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3127478>
- Turyakira, P., Venter, E., & Smith, E. (2014). The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(2), 157–172. <https://doi.org/10.4102/sajems.v17i2.443>
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101–113. [https://doi.org/10.17231/comsoc.8\(2005\).1185](https://doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1185)
- Villagra, N., López, B., & Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 793–812. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1072>
- Walton, C. (1967). Corporate social responsibilities. In Wadsworth Pub. Co. Wadsworth Pub. Co.
- Wijaya, I., Rahardjo, K., Abdillah, Y., & Riza, M. F. (2025). Sustainability performance in business: a systematic review of leadership, culture, capability and digital marketing contributions. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2543049. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2543049>
- Wong, K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24, 1–32. <http://www.researchgate.net/publication/268449353>

Zheng, L., Lai, X., Lu, Y., & Dong, Y. (2024). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Co-Benefit Business Model Innovation. *Sage Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241304936>