



# LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL MARCO DE LAS IDEAS SOBRE SOSTENIBILIDAD, RSE Y GRUPOS DE INTERÉS

## RESUMEN

La responsabilidad social empresarial (RSE), concepto centenario, asume actualmente un importante papel en el mundo empresarial. Luego de que a sus contenidos fundamentales se les incorporasen conceptos de la teoría de los *stakeholders* y del desarrollo sostenible, se acrecentó su complejidad, así como también su interés académico y empresarial.

Este trabajo refleja una investigación que busca analizar la evolución conceptual de los cuatro conceptos mencionados mediante revisión bibliográfica, complementándola con reflexiones sobre resultados de cuatro investigaciones de campo realizadas en empresas de la República Argentina. Luego de examinar las ideas iniciales desde sus orígenes y de constatar su mutua interrelación e interacción, se concluye que su combinación expresa una nueva orientación en la conducción de las empresas y representa el sustrato esencial que contiene



las directrices clave de un nuevo paradigma de gestión socioambientalmente responsable y sostenible.

**Palabras clave:** RSE, sostenibilidad, *stakeholders*, empresas sostenibles, gestión.

## BUSINESS MANAGEMENT IN THE FRAMEWORK OF IDEAS ON SUSTAINABILITY, CSR, AND STAKEHOLDERS

### ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR), long-standing concept, currently plays an important role in the business world. After its fundamental contents were incorporated concepts of the Theory of Stakeholders and Sustainable Development, its complexity was increased, as well as its academic and business interest.

This work reflects an investigation that sought to analyze the conceptual evolution of the three mentioned aspects through bibliographic review, complementing it with reflections on the results of three field investigations carried out in companies of the Argentine Republic. After examining the initial ideas from their origins, and confirming their mutual interrelation and interaction, it is concluded that their combination expresses a new orientation in the management of companies, representing the essential substratum that contains the key guidelines of

a new paradigm of social management. -environmentally responsible and sustainable.

**Keywords:** CSR, sustainability, stakeholders, sustainable companies, management.

## 1. INTRODUCCIÓN

Mediante una revisión bibliográfica, esta investigación analiza la evolución de conceptos como la RSE, la teoría de los *stakeholders* y el desarrollo sostenible, y los contrasta con estudios empíricos hechos en empresas de Argentina. Los resultados muestran que en estos conceptos existen elementos que permiten esbozar un nuevo paradigma de gestión empresarial que sea más sostenible y socioambientalmente responsable.

## 2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Actualmente, cada vez más empresas manifiestan desarrollar gestiones fundamentadas en los conceptos de RSE, teoría de los *stakeholders* y sostenibilidad (Gangi & D'Angelo, 2016; Márquez et al., 2009; Schulze & Pszolla, 2011; Vitali et al., 2011; Volpentesta et al., 2014).

La vigencia de la RSE, la irrupción de la sostenibilidad y la importancia de los grupos

---

\* Doctor de la Universidad de Buenos Aires. Profesor titular de la Escuela de Economía y Negocios UNSAM, República Argentina. Correo: jorge.volpentesta@hotmail.com.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n33.03>

de interesados (*stakeholders*) reconfiguran el funcionamiento empresarial, en especial, la gestión y los comportamientos socioambientales. En esta tríada de ideas —compuesta por conceptos surgidos en diferentes momentos históricos, con distintas motivaciones y fundamentos, y fusionados sinérgicamente por su permanente y mutua tributación— se encuentran los argumentos que explican muchas actuaciones empresariales que manifiestan realizar gestiones con compromisos socio económico ambientales (Ogliastri et al., 2015; Orlitzky et al., 2011). Estos conceptos y su confluencia actúan como pilares sobre los cuales construir un nuevo paradigma de gestión, poseedor de marcadas características socioambientalmente responsables y sostenibles.

En este marco, aumentó el número de empresas que manifiestan querer satisfacer las expectativas, los deseos, los intereses y las demandas de sus *stakeholders* desarrollando gestiones que trasciendan la exclusiva maximización de riqueza de sus accionistas/propietarios. Para ello, incorporan aquellos requerimientos en sus objetivos y, ocasionalmente, los comunican por medio de sus enunciados de visión y misión (Briseño García et al., 2011; Cuadrado Ballesteros et al., 2015; Orlitzky, 2008; Retolaza & San-José, 2012; Volpentesta, 2017a). Aun cuando este fenómeno se expresa de manera más evidente en multinacionales, también se encuentra en todo tipo de empresas, pues resulta transversal al tamaño, a la rama de actividad y al alcance de sus operaciones económicas (Amato et al., 2016; Baumann, 2016; Husted & Allen, 2009).

Los conceptos mencionados generan argumentaciones que influyen sobre los procesos de gestión y gobierno (Alejos, 2015; Donaldson & Preston, 1995; Fernández & Bajo, 2012; Frynas & Stephens, 2015). La literatura expresa que la incorporación de objetivos de interesados no accionariales y de propósitos sociales y ambientales es producto de una mo-

dificación en la forma de “ser empresa” que algunas compañías han adoptado (Honneth, 2010; Reficco & Ogliastri, 2009).

Pero no todas las empresas incorporan igual las ideas de estos conceptos, ora porque realizan una interpretación idiosincrásica de aquellas, ora porque su historia y cultura condicionan su adopción (Herrera et al., 2016; McWilliams & Siegel, 2001; Salas Fumás, 2011). Este trabajo reflexiona acerca de algunas características del proceso de integración de estas ideas a las gestiones empresariales sobre la base de investigación bibliográfica, la cual se complementa con resultados de cuatro experiencias de campo realizadas en empresas actuantes en territorio argentino (Volpentesta, 2012, 2016, 2017b; Volpentesta et al., 2014).

### 3. METODOLOGÍA

Se analizó bibliografía especializada (investigaciones de campo, artículos de reflexión, libros publicados, investigaciones doctorales y revistas científicas) sobre los tres ejes conceptuales. Se indagó por las ideas de cada constructo desde sus orígenes, y en el apartado de “Resultados” se exponen solo las referencias más importantes. El examen bibliográfico se complementó con reflexiones surgidas de cuatro investigaciones llevadas a cabo en empresas radicadas en Argentina. La realidad testeada en estas investigaciones evidencia el estado actual de aplicación de las ideas de los conceptos referenciados y permite reflexionar sobre las características que presentan las empresas que las adoptan.

El resultado del trabajo permite visualizar el impacto que genera la combinación de esos tres conceptos en la conducción de empresas, que se constituye en la base de un nuevo modelo de gestión con marcadas características socioambientalmente responsables y sostenibles.



## 4. RESULTADOS

Las empresas que actúan con un enfoque accionarial puro quedaron fuera del análisis, pues su esencia es el gerenciamiento tradicional empresarial que solo busca maximizar las utilidades para sus propietarios. Estas empresas no “distraen” recursos en actividades que no guarden relación con su objetivo principal, y en ellas difícilmente se encuentran acciones de RSE-sostenibilidad-*stakeholders* (Volpentesta, 2012).

Sin dejar completamente este modelo, hay empresas cuyas actividades de RSE-sostenibilidad-*stakeholders* son convencionales: acciones filantrópico-altruistas destinadas a beneficiar a determinados actores de la comunidad en una concepción de remediación y devolución a la sociedad por las posibilidades que esta les brinda (Andreu Pinillos & Fernández Fernández, 2011; Carroll & Shabana, 2010).

En cambio, las empresas que han adoptado en su gestión los conceptos nombrados siguen diferentes orientaciones que se identifican como estratégicas o instrumentales, como éticas o normativas (Volpentesta, 2017c).

Dirigir y gestionar con un enfoque estratégico-instrumental significa, en resumen, buscar beneficios concretos que fundamentalmente se dirigen a los propietarios de la empresa, pero que pueden llegar a favorecer a algunos *stakeholders*. No obstante, muchas veces se dice más que lo que en realidad se hace (Flammer, 2015).

Este enfoque está vinculado con el accionarial puro, pero matizado por actuaciones más políticamente correctas, de manera que se presenta como una versión enriquecida-ilustrada en la que las transformaciones anunciadas son, en ocasiones, menos profundas que lo expresado, pues los intereses accionariales determinan la orientación última. Manifiestan tener presentes y procurar satisfacer de modo razonable los intereses de partícipes no accionariales,

pero asumiéndolos como medios o instrumentos necesarios para lograr mayor valor de las tenencias patrimoniales a largo plazo.

Las empresas así gestionadas buscan obtener sus objetivos convencionales (rentabilidad, competitividad, crecimiento, maximización de riqueza para los accionistas) intentando responder a intereses, deseos y expectativas de *stakeholders* no accionariales por medio de diferentes mecanismos: inversiones filantrópicas, negocios inclusivos, generación de confianza y reputación, buscando ganar-ganar por medio de la creación de valor sinérgico o haciendo *marketing* con causa. Estas y otras acciones similares buscan suscitar consenso acerca del comportamiento correcto de las empresas hacia sus *stakeholders* a partir de una concepción de reciprocidad en la que se establecen relaciones empresa-sociedad que se perciben como mutuamente beneficiosas. Por medio de la articulación empresa-*stakeholders*, que por lo general consiste en diálogos, las empresas conocen sus opiniones y fijan acciones de colaboración o ayudas específicas (Agle et al., 2008; Fassin, 2012; Freeman et al., 2010; Purnell & Freeman, 2012).

Aunque el enfoque estratégico-instrumental significa un avance importante por su convicción de que se cumplan las leyes, se apliquen los principios de la ética de los negocios y se respeten tanto los derechos humanos como la sostenibilidad ambiental y el desarrollo social, no se halla demasiado distante del modelo accionarial puro. Igualmente, resulta relevante encontrar cada vez más empresas que manifiestan motivaciones concretas por realizar gestiones que incorporan en el radar de su atención a los *stakeholders* y sus objetivos. Aunque no pueda predecirse su evolución, desde una visión optimista existen fundadas razones que permiten esperar que esos conceptos produzcan sedimentación y con el tiempo conlleven modificaciones en la forma de ser y actuar de las empresas, avanzando hacia la

alineación de sus acciones con el enfoque ético-normativo (Argandoña, 2015; Argandoña & Hoivik, 2009).

Las empresas con actuaciones estratégico-instrumentales representan un avance sobre el enfoque accionario puro. Sin embargo, algunas con escasos compromisos socioambientales pueden presentar comunicaciones sesgadas, aunque buscan mostrarse más legítimas y éticas de lo que son. Aprovechan los recursos instrumentales desarrollados y avalados por instituciones y organismos internacionales que difunden y apoyan estos conceptos (indicadores, reportes, páginas web institucionales); así mismo, utilizan un discurso ajustado a los lineamientos de la RSE-sostenibilidad-*stakeholders*, el cual transmiten en sus documentos con una retórica bien elaborada que las exalta y engrandece (Husted & Allen, 2000; Volpentesta, 2016; Yongmei & Liu, 2016).

Finalmente, existen empresas que actúan dentro del lineamiento ético-normativo. Este enfoque es superador de la orientación estratégico-instrumental y representa el ideal de actuación en el nuevo paradigma de gestión socioambientalmente responsable y sostenible.

El enfoque ético-normativo busca beneficios a largo plazo para todos los interesados legítimamente involucrados y permite, de diferentes maneras, su participación en diversos procesos de gestión: modelo de gobierno pluralista o de *stakeholders*. Se asume que cada partícipe legítimo tiene un valor intrínseco y merece consideración por lo que en sí mismo representa, no por su capacidad para ser un medio útil para conseguir los fines de otros interesados. La gestión así orientada genera empresas más éticas y legítimas; activa procesos empresariales más transparentes, así como también comunicaciones más abiertas y directas con todos los interesados; y asume compromisos con la sociedad y el medio ambiente que superan su interés instrumental y racionalidad económica (Cortina, 2005).

Las historias de muchas de las empresas así dirigidas muestran que las preocupaciones y los compromisos socioambientales estaban presentes en su génesis. Para estas empresas resulta natural respetar los derechos humanos, los comportamientos éticos, el cuidado del ambiente, la competencia leal y a sus *stakeholders*. En ellas, la ética no es retórica y se encuentra, junto con los compromisos socioambientales, imbricada en sus procesos de negocios: esta es su forma natural de actuación.

En estos casos pierden significación los rótulos otorgados a sus actuaciones, porque las preocupaciones y los compromisos socioambientales están imbricados en sus procedimientos cotidianos, no siendo impuestos por presiones contextuales o circunstancias espaciotemporales. Estas empresas no necesitan razones o motivaciones adicionales para gestionar con los criterios socioambientales del nuevo paradigma de gestión: están en su ADN.

Este ideal no es el más difundido. La mayoría de las que presentan actuaciones comprometidas socioambientalmente se basan en el enfoque estratégico-instrumental, que representa la manera más difundida de cómo entienden las empresas que debe gestionarse la RSE-sostenibilidad-*stakeholders*. Estas empresas no siempre explicitan de manera formal la orientación elegida; habitualmente, hacen pública su decisión por medio de instrumentos comunicacionales (reportes socioambientales) en los que resulta difícil distinguir el criterio de gestión utilizado, de modo que, si lo quisieran, no tendrían dificultad en "mostrarse" más éticas y legítimas de lo que son (Volpentesta, 2017a).

Esto se profundiza ante la ausencia de escalas de valoración que identifiquen qué tipo de actuación expresa un real compromiso con los valores sustentados, lo que da lugar a representaciones o "puestas en escena" que muestran gestiones comprometidas socioambientalmente aun cuando esas acciones no tengan el impacto y la profundidad manifestados.



Una lectura de los conceptos de RSE-sostenibilidad-*stakeholders* ofrece como conclusión que gestiones realizadas con esos criterios generan empresas más éticas y poseedoras de comportamientos morales más elevados. La incorporación de objetivos de *stakeholders*, así como argumentos éticos, sociales, políticos, económicos y ambientales en la gestión son las variables que las tipifican como legítimas y éticas.

En cuanto a aquellas que históricamente no tuvieron esas inquietudes, los factores que las impulsan a incorporar los conceptos de RSE-sostenibilidad-*stakeholders* son numerosos y diversos: presión social, búsqueda de posicionamiento por medio de reputación e imagen de marca, presión competitiva, obtención de beneficios económicos tangibles, gestión de riesgos, captación-retención de talentos, mejores relaciones con los organismos reguladores, mejoramiento bursátil, captación de flujos financieros “éticos”, revalidación de la licencia social, o bien porque es un instrumento de “buena administración”.

## ZONA DE CONFORT EMPRESARIAL

La evolución de las empresas (desarrollo organizacional y crecimiento) está sujeta a numerosos factores contextuales, así como a procesos internos que, conjugados en cada momento histórico, generan comportamientos expresados en sus decisiones y actividades (Ackoff, 2000). En aquellas en las cuales la gestión socioambientalmente comprometida forma parte de su esencia y cultura —expresando su forma de “ser empresa”—, no resulta aventurado predecir su evolución futura en lo que respecta a los conceptos analizados, de modo que es posible prever que presentarán mayor profundización en sus compromisos socioambientales.

Pero en la mayoría de los casos se observa que la evolución de esos temas no responde a un recorrido histórico lineal, de manera que se evidencia que los procesos de cambio son

generados por determinadas combinaciones de factores externos e internos, apoyados por aspectos culturales propios que favorecen la atención de ciertos temas en función de la madurez que estos tienen socialmente. En esa combinación de factores, los externos pesan relativamente más que los internos. En consecuencia, puede asumirse que la RSE, que hace tiempo es conocida y aplicada en numerosas empresas, tuvo un tiempo de guarda en ellas hasta que la maduración producida en el entorno social en esta temática y la presión ejercida por algunos de sus componentes la pusieron en la consideración de sus directivos. Se trata de empresas con una orientación estratégico-instrumental.

Muchas empresas responden a las exigencias del contexto asumiendo compromisos socioambientales. Sus gestiones adoptan criterios relacionados con la RSE, la sostenibilidad y los *stakeholders*, y encuentran en su instrumentación operativa una “zona de confort” en la que, por medio de instrumentos comunicacionales, se muestran ante terceros como éticas y legítimas, incluso cuando su realidad no es exactamente así.

Para asegurar su legitimidad social, algunas adoptan estrategias para sostener su reputación, imagen y conformidad simbólica o efectiva sobre la base de los valores dominantes en el contexto social, a fin de mejorar su licencia social para operar. La exteriorización de acciones transparentes, comprometidas socioambientalmente, es interpretada por la sociedad como una señal positiva que, canalizada por instrumentos de comunicación, contribuye de manera positiva a la formación de una opinión pública que es exigente en lo que atañe a estos asuntos. Como consecuencia, cuando las empresas “sienten” que su *statu quo* resulta equiparable a las expectativas contextuales, estabilizan en ese punto sus prácticas de gestión. Si no detectan nuevas demandas de más acciones o mayor profundidad en ellas, se aferran a

sus procesos y mecanismos institucionalizados: una vez alcanzado un formato de respuesta hacia la sociedad considerado adecuado, no se realizan demasiadas modificaciones y este se repite hasta que nuevas condiciones situacionales impongan nuevas respuestas.

Sobre la base de las reflexiones anteriores se formula la siguiente proposición: en la medida en que no se produzcan nuevos requerimientos y demandas socioambientales en el entorno social de las empresas, aquellas que hacen un uso estratégico-instrumental de los conceptos de RSE, sostenibilidad y teoría de los *stakeholders* permanecerán en su zona de confort establecida, no profundizando sus compromisos socioambientales más allá de los asumidos en cada equiparación de su *status quo* y las exigencias espaciotemporales de sus entornos.

## PROYECCIÓN DE LOS CONCEPTOS

Más allá de la preocupación académico-profesional que pueda tenerse sobre estos temas, la esencia de su estudio debería concentrarse en indagar si en su confluencia se encuentra el suficiente fundamento para que las empresas evolucionen hacia una forma de "ser empresa" más sinceramente comprometida con lo social y lo ambiental, o si, con el paso del tiempo, estos conceptos corren el riesgo de quedar como una más de las "modas" administrativas (Argandoña, 2007). Cuando se analiza la evolución de estas ideas y su incorporación en la gestión, puede inferirse que en esa tríada conceptual que representa el sustrato de un nuevo paradigma de una gestión empresarial ampliada a sus *stakeholders* se encuentran los preceptos suficientes, los cuales, si son adscriptos por las empresas, pueden hacerlas evolucionar hacia comportamientos natural y lealmente comprometidos con sus entornos socio económico ambientales.

En función de la evolución, interacción, interrelación y mutua tributación que tienen los constructos considerados, y marginando la diferenciación que pueda hacerse de los conceptos y sus definiciones, no cabe duda de que hoy se está escribiendo un capítulo importante en la conformación de una única teoría que englobe estos conceptos más otros que irán apareciendo. De alguna manera, tal como sucede en la física teórica —en la que se busca la "teoría del todo", denominada teoría M—, en la gestión empresarial puede formularse la hipótesis de que todas estas diferentes vertientes conceptuales de gestión responsable y sostenible están amalgamándose en un cuerpo único de ideas cuyo objetivo es apoyar la gestión de empresas más éticas, transparentes y con mayor compromiso socioambiental.

Pensando prospectivamente en los conceptos analizados, se los puede visualizar amalgamados en un único cuerpo conceptual en el que se asuma que en la racionalidad empresarial coexisten armónicamente el interés propio y el ajeno, la moral y las pautas de eficiencia; una teoría sobre la que las empresas puedan basar sus actuaciones, en la que la ética y los negocios sean conceptos que no vayan por caminos separados, sino que formen parte de una única racionalidad empresarial.

## 5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En lo que hoy es el territorio europeo, hace entre 20.000 y 35.000 años atrás se produjeron los primeros asentamientos humanos organizados en torno a la agricultura y la ganadería. En función de ese cambio de paradigma en la vida humana, que hasta ese momento consistía en vivir de la caza y la recolección, una teoría indica que se produjo un hecho vinculado con la vida cotidiana de esos hombres del Neolítico: las primeras domesticaciones de lobos



grises salvajes, ancestros inmediatos de todos los perros que hoy se adoptan como mascotas.

Gracias a que esos lobos —primera especie domesticada por el hombre— se pudieron adaptar para comer todo lo que los humanos comían, la estrecha relación que a partir de ese momento ambos forjaron permitió iniciar un proceso continuo, ininterrumpido y prolongado de cría y selección, mejoramiento genético y acostumbamiento para la convivencia con el hombre, cuyo resultado es hoy la diferenciación fenotípica de su especie de origen, *Canis lupus*, de una nueva, *Canis lupus familiaris*, con la conocida proliferación de razas: desde los caniches-toy y pug, hasta los pitbull terrier y los dóberman.

El perro es producto del perfeccionamiento intencional dirigido por el hombre, de manera que puede decirse que corresponde a una creación humana. Y la evolución de esa especie, originalmente subordinada a la ley natural, luego se convirtió en un fenómeno artificial poseedor de un factor de contingencia, resultado de la maleabilidad que le confirieron el hombre y el medio en el que se desarrolló.

Fue la mano del hombre y su natural vocación de dominio sobre el medio y los elementos que lo rodean la que permitió esa transformación. La mirada y el interés que puso, su dedicación y permanente vigilancia hicieron que esos antiguos lobos grises salvajes se transformaran en los mejores amigos del hombre.

Las empresas, sistemas complejos que viven en medios complejos —última nueva institución creada por el hombre, exponente superlativo de la artificialidad casi en estado puro—, están lejos de poder ser comparadas con los lobos, pero de la historia que de ellos se contó pueden extraerse enseñanzas y conclusiones.

Las empresas son un tipo particular de organización y tienen su fundamento artificial en la funcionalidad para la cual son diseñadas. La búsqueda de objetivos concretos está en su

naturaleza original, y su accionar teleológico las enfrenta a una continua adaptación a sus entornos. El diseño y el rediseño están en su esencia. El pensamiento del hombre, su mirada e interés por ellas han permitido que hoy su variedad y diversidad sean apabullantes, así como distintos son sus comportamientos.

Está entonces en la capacidad del hombre hacer que las empresas sean cada vez mejores, rescatar sus aspectos más sobresalientes, potenciar aquellos rasgos que logren perpetuar sus más virtuosos comportamientos y sus compromisos más sinceros con sus entornos socio económico ambientales. Y así como en el Neolítico el cambio de vida del hombre forjó el nacimiento del perro, en las sociedades contemporáneas se está consolidando un nuevo paradigma de gestión empresarial socioambientalmente responsable y sostenible, que está sentando las bases para la creación de empresas más éticas, más transparentes, leal y sinceramente comprometidas con sus *stakeholders*, con el desarrollo sostenible y con la responsabilidad social.

Son sus gestores —cuando diseñan y ponen en marcha las acciones que generan externalizaciones que impactan en la sociedad—, pero también somos todos los que formamos esas sociedades —con nuestra capacidad de vigilancia y sanción— los que tenemos en nuestras manos la posibilidad de guiar el proceso evolutivo de las empresas hacia su perfeccionamiento, para que su crecimiento y desarrollo sean beneficiosos para el hombre y su casa, el planeta Tierra, para que no provoquen daños ni perjuicios y se transformen en aliadas en la búsqueda de sociedades más justas y equitativas.

El hombre debe ocuparse y preocuparse por las empresas, pues objetivamente influyen en todos los aspectos de su vida. En este nuevo paradigma de gestión, existen los conceptos y los instrumentos necesarios para que cada vez más empresas asuman la condición de sujeto ciudadano moral y actúen sobre la base de los

lineamientos éticos esperados en función del estadio evolutivo de la raza humana. La responsabilidad está en nosotros, tanto en los que estamos dentro como en los que están fuera de ellas. Esa ocupación y esa preocupación deben ser sostenidas en el tiempo, no han de delegarse ni ser abandonadas, pues hacerlo implicaría riesgos surgidos de una posible involución.

La situación es similar a lo que sucede hoy en la isla de Tierra del Fuego, ubicada en el extremo sur del continente americano. Allí, muchos dueños de perros, aburridos de ellos, los abandonaron a su suerte, de manera que de ser los mejores amigos del hombre se convirtieron en animales salvajes, en perros asilvestrados que volvieron a vivir como sus ancestros, los lobos, y atacan ferozmente al ganado ovino, el más extendido en la zona, pero con una particularidad: esos perros atacan por día más ovejas que las que necesitan para alimentarse, matan innecesariamente, juegan con la muerte.

No es necesario forzar el paralelismo entre la historia de los lobos-perros y las empresas, pero siempre es conveniente conocer las consecuencias de lo que sucede cuando el hombre interviene sobre los sistemas con los que convive.

## REFERENCIAS

Ackoff, R. (2000). *Recreación de las corporaciones*. Oxford University Press.

Agle, B., Donaldson, T., Freeman, R., Jensen, M., Mitchell, R., & Wood, D. (2008). Dialogue toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153-190.

Alejos, L. (2015). *Gobierno corporativo ¿y? responsable* (Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, n.º 28). IESE Business School Universidad de Navarra. <https://bit.ly/30WZ64U>

Amato, C., Buraschi, M., & Peretti, M. (2016). Orientación de los empresarios de Córdoba-Argenti-

na hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial. *Contaduría y Administración*, 61(1), 84-105. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.10.001>

Andreu Pinillos, A. & Fernández Fernández, J. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*, (207), 4-21. <https://bit.ly/3P6sk1F>

Argandoña, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa: ¿qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa? *Documentación Social*, (146), 11-24.

Argandoña, A. (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63-71. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2311-8>

Argandoña, A. & Hoivik, H. von. (2009). Corporate social responsibility: One size does not fit all. Collecting evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 221-234. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0394-4>

Baumann, D. (2016). Corporate social responsibility in a globalizing world (Reseña). *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 137-141. <https://www.jstor.org/stable/43973428>

Briseño García, A., Lavín Verástegui, J., & García Fernández, F. (2011). Análisis exploratorio de la RSE y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. *Contaduría y Administración*, (233), 73-83. <https://bit.ly/3vVYi7Q>

Carroll, A. & Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>

Cortina, A. (19 de agosto de 2005). Ética de la empresa, no solo responsabilidad social. *El País*. [http://elpais.com/diario/2005/08/20/opinion/1124488806\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2005/08/20/opinion/1124488806_850215.html)

Cuadrado Ballesteros, B., García Rubio, R., & Martínez Ferrero, J. (2015). Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social corporativa.



*Revista de Contabilidad*, 18(1), 20-31. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.02.003>

Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>

Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 83-96. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1381-8>

Fernández, J. & Bajo, A. (2012). La teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 6(6), 130-143. <https://doi.org/10.7263/adresic-006-02>

Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management Science*, 61(11), 2.549-2.568. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2014.2038>

Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

Frynas, J. & Stephens, S. (2015). Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483-509. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12049>

Gangi, F. & D'Angelo, E. (2016). The virtuous circle of corporate social performance and corporate social disclosure. *Modern Economy*, 7, 1.396-1.418. <http://dx.doi.org/10.4236/me.2016.71212>

Herrera, J., Larrán, M., Martínez, I., & Martínez-Martínez, D. (2016). Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. *Business Research Quarterly*, 19(1), 55-72. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.002>

Honneth, A. (2010). *Reconocimiento y menosprecio. Sobre la fundamentación normativa de una teoría social*. Katz Editores.

Husted, B. & Allen, D. (2000). ¿Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, (27), 21-31. <https://doi.org/10.1023/A:1006422704548>

Husted, B. & Allen, D. (2009). Strategic corporate social responsibility and value creation: A study of multinational enterprises in Mexico. *Management International Review*, 49(6), 781-800.

Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2009). Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review Ed. América Latina*, 87(5), 28-38.

McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.2307/259398>

Ogliastri, E., Prado, A., Jäger, U., Vives, A., & Reficco, E. (2015). Social business. En J. D. Wright (Ed.), *Internacional encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2.ª ed., vol. 22, pp. 68-173). Elsevier.

Orlitzky, M. (2008). Corporate social performance and financial performance: A research synthesis. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 113-134). Oxford University Press.

Orlitzky, M., Siegel, D., & Waldman, D. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6-27. <https://doi.org/10.1177/0007650310394323>

Purnell, L. & Freeman, R. (2012). Stakeholder theory, fact/value dichotomy, and the normative core: How Wall Street stops the ethics conversation. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 109-116. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1383-6>

Reficco, E. & Ogliastri, E. (2009). Empresa y sociedad en América Latina: una introducción. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (43), 1-25. <https://bit.ly/3KLimPv>

Retolaza, J. & San-José, L. (2012). *Mechanisms for stakeholders' participation in governance*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2158681>

Rodríguez Fernández, J. (2008). Modelo *stakeholder* y responsabilidad social: el gobierno corporativo global. *M@n@gement*, 11, 81-111. <https://bit.ly/30SkDvH>

Salas Fumás, V. (2011). Responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor comparado: la RSC según Michael Porter y Mark Kramer. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, (9), 15-40. [https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/9\\_2.pdf](https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/9_2.pdf)

Schulze, F. & Pszolla, V. (2011). Status of the corporate social responsibility in Europe. *Strategy & Management Business Review*, 2(2), 1-21.

Vitali, S., Glattfelder, J., & Battiston, S. (2011). The network of global corporate control. *PLOS ONE*, 6(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0025995>

Volpentesta, J. (2012). Las acciones sociales en empresas con responsabilidad social. *Visión de Futuro*, 16(2), 105-125. <https://bit.ly/3MMQegr>

Volpentesta, J. (2016). Confluencia de teorías en torno a la responsabilidad social empresarial (RSE). *Ciencias Administrativas*, (8), 43-52.

Volpentesta, J. (2017a). Lo manifiesto y lo supuesto en los reportes socioambientales de las empresas. *Pensamiento y Gestión*, (43), 1-38. <https://doi.org/10.14482/pege.43.10576>

Volpentesta, J. (2017b). *Responsabilidad social empresarial, sostenibilidad y stakeholders: el nuevo paradigma de gestión empresarial socioambientalmente responsable y sostenible*. Editorial Osmar Buyatti.

Volpentesta, J. (2017c). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 195-207. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.002>

Volpentesta, J., Chaín, T., Alcaín, F., Nievas, G., & Spinelli, H. (2014). Identificación del impacto de la gestión de los *stakeholders* en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. *Universidad & Empresa*, 16(26), 65-94. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.02>

Yongmei, X. & Liu, Y. (2016). Pseudo corporate social responsibility and governance mechanism. *Journal of Service Science and Management*, 9(2), 134-139. <http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2016.92017>

