



**“LA COMPETITIVIDAD
Y NUEVOS
ESCENARIOS”**

Coordinadores:

Sánchez Gutiérrez José
Mayorga Salamanca Paola Irene
González Uribe Elsa Georgina

Distribución RIICO 2016- Guadalajara, noviembre 2016

Red Internacional de Investigadores en Competitividad

Universidad de Guadalajara

Editado por: Sánchez Gutiérrez José, Mayorga Salamanca Paola Irene y González Uribe
Elsa Georgina.

ISBN: 978-607-96203-0-5

Medición del desempeño competitivo de la mipyme del sector retailing en Puebla: desde la perspectiva de la gestión de conocimiento <i>Larios Gómez Emigdio</i>	1742
Oficinas de transferencia del conocimiento una puerta de salida a la Invención <i>Décaro Santiago Laura Angélica, Soriano Hernández María Guadalupe y Soriano Hernández Juana Gabriela</i>	1763
Gestión del Conocimiento: estrategias cognitivas para el desarrollo de competencias informacionales en una IES en estado de México <i>Yáñez Hernández Adriana, Morales Hernández Luis Alberto y Primo Benítez Rangel Juan</i>	1778
Contribución científica sobre las PYME, un análisis exploratorio de las publicaciones en la base de datos de Latindex (2006-2015) <i>Sabido Domínguez Teresita de Jesús, Salazar Cantón Jorge Ramón y Ortiz Ceballos José Bernabé</i>	1795

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD

<i>Los dilemas de la responsabilidad social corporativa frente a la competitividad</i> <i>Mayorga Salamanca Paola Irene, Sánchez Gutiérrez José y Mejía Trejo Juan</i>	1806
Las tecnologías verdes en la agroindustria en México. Caso de dos empresas hortofrutícolas <i>Cuevas Zuñiga Ingrid Yadibel, Rocha Lona Luis y Soto Flores María del Rocío</i>	1819
Cambios en la docencia universitaria: la ética como competencia de los egresados de las escuelas de negocios <i>Alonso Novelo Valentín, Salazar Cantón Jorge Ramón y Sabido Domínguez Teresita de Jesús</i>	1836
Mecanismos de adopción voluntaria y los sistemas de gestión ambiental en unidades de producción hortícola de zacatecas, México <i>Padilla Bernal Luz Evelia, Lara Herrera Alfredo y Loureiro García María L.</i>	1853
Impacto de la Responsabilidad Social Corporativa en la Información Financiera <i>Polo Jiménez Sergio Demetrio, Villegas González Eleazar y Vargas Moreno Erika Selene</i>	1874
Metodología de medición de responsabilidad social y su incidencia en el proceso organizacional para mipymes en la ciudad de CALI <i>Torres Valdivieso María Eugenia y Alvarez Cano Ana Milena</i>	1889
Mercadotecnia Social en las tiendas de conveniencia y supermercados de la ZMG y su impacto en la Imagen Corporativa <i>Muñoz Fajardo Martha Filomena, Bellon Álvarez Luis Alberto y x Islas Villanueva Luis Alberto</i>	1910
Los medios masivos de comunicación como factor estratégico en prevención de infecciones de transmisión sexual (ITS) <i>Urzúa López José de Jesús, Durán Hernández Araceli y Flores Mora Juan Antonio</i>	1927
La responsabilidad social fortalecida por acciones de inclusión social, en mipymes Vallecaucanas-Colombia <i>Torres Valdivieso María Eugenia</i>	1947

Los dilemas de la responsabilidad social corporativa frente a la competitividad

PAOLA IRENE MAYORGA SALAMANCA¹

*JOSÉ SÁNCHEZ GUTIÉRREZ**

*JUAN MEJÍA TREJO***

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a partir del realismo crítico con la revisión documental y estudios previos; ya que, es de gran interés y controversial; los partidarios han recurrido a diferentes argumentos para tratar de explicar el termino, desde una obligación moral, la parte sustentable o simplemente una licencia para operar y marcar la reputación por parte de la empresa; por lo tanto, se puede concluir que son varios los enfoques que definen la RSC, económico, social y ambiental, por mencionar algunos, lo que lleva a que cada autor tenga una visión diferente de la misma, es aquí, el par de aguas de este análisis, entender la responsabilidad social, desde los diferentes enfoques y aportes sobre el tema, así como el análisis multivariado del mismo en la industria manufacturera y su aplicabilidad de la RSC.

Palabras clave: Negocio, Sociedad y Estrategia de RSC.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze Corporate Social Responsibility (CSR) from critical realism with the document review and previous studies; since it is of great interest and controversial; supporters have used different arguments to try to explain the term, from a moral obligation, sustainable part or simply a license to operate and make a reputation for the company; therefore, it can be concluded that there are several approaches that define CSR, economic, social and environmental, to name a few, leading to each author has a different view of it, it is here, the pair of water this analysis, understanding social responsibility, from the different approaches and contributions on the subject and the multivariate analysis of it in manufacturing and applicability of CSR.

Keywords: Business, Society and CSR Strategy.

¹ **Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas-Universidad de Guadalajara.

INTRODUCCIÓN

El tema de la Responsabilidad Social Empresarial, ha sido debatido en varios aspectos; ya que, desde la década de los 70 hasta ahora se ha intentado hallar la relación de la Responsabilidad Social con las empresas; ha sido estudiada tanto desde el ámbito empresarial como desde el académico y sus enfoques son variados (Wright y Ferris, 1997).

La mayoría de las empresas han practicado durante mucho tiempo algún tipo de responsabilidad social y ambiental con el objetivo, simplemente, de contribuir al bienestar de las comunidades y la sociedad que afectan y de los que dependen. Sin embargo, existe una creciente presión para vestir a la RSE como una disciplina empresarial y la exigencia de que todas las iniciativas de negocio deben entregar resultados. Eso es pedir demasiado de la RSE y distrae de lo que debe ser su principal objetivo: alinear las actividades sociales y ambientales de una empresa con su objeto social y de valores. Si al hacer actividades de RSE mitiga los riesgos, mejora la reputación, y contribuye a los resultados del negocio, eso es todo lo bueno. Pero para muchos programas de RSE, los resultados deben ser un derrame, no su razón de ser; las empresas deben reorientar sus actividades de RSE en este objetivo fundamental y proporciona un proceso sistemático para dar coherencia y disciplina de las estrategias de RSC (Rangan, Chase y Karim, 2015).

Por otro lado, gobiernos, activistas y medios de comunicación se han vuelto adeptos a perseguir rendición de cuentas de parte de las empresas por las consecuencias sociales de sus actividades. Una multitud de organizaciones confeccionan rankings de empresas de acuerdo a sus desempeños en responsabilidad social corporativa y, a pesar de metodologías a veces cuestionables, estos rankings concitan una considerable atención. Como resultado, la responsabilidad social corporativa (RSC) ha emergido como una prioridad ineludible para los líderes de negocios en todos los países (Porter y Kramer, 2006).

Dado que las empresas con unidades de negocio o divisiones han mejorado las condiciones para normalizar y centralizar sus operaciones, funciones tradicionales de la empresa, tales como, finanzas, recursos humanos, informática, marketing, estrategia y han aumentado en tamaño e influencia (Kunisch, Müller y Campbell, 2014). Por lo tanto, para entender cómo las empresas diseñar y ejecutar la RSE, en la última década se realizaron entrevistas,

investigaciones a los gerentes, directores y directores generales que son directa o indirectamente responsables de las estrategias de RSC de sus empresas, y se han desarrollado más de una docena de casos estudios sobre el tema; por lo que, a partir de ahí, se realiza este análisis para entender el término de RSC, desde los diferentes enfoques de los expertos.

La Responsabilidad Social Corporativa

En términos generales, los partidarios de la RSC han recurrido a cuatro argumentos: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación.

1. **El argumento moral:** -aducir que las empresas tienen el deber de ser buenas ciudadanas y de “hacer lo correcto”– es prominente en los objetivos de Business for Social Responsibility, la principal asociación de actividades de RSC sin fines de lucro en Estados Unidos. Pide a sus miembros “lograr el éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeten a las personas, las comunidades y el ambiente natural”.
2. **La sustentabilidad:** enfatiza la tutoría medioambiental y comunitaria. Una excelente definición fue desarrollada en la década de los 80 por el Primer Ministro noruego Gro Harlem Brundtland y usada por World Business Council for Sustainable Development: “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades”.
3. **La noción de licencia para operar:** se deriva del hecho de que toda empresa necesita permiso tácito o explícito de los gobiernos, comunidades y muchos otros stakeholders para hacer negocios.

(Porter y Kramer, 2006)

Una segunda escuela de pensamiento sustituye este enfoque por una visión más amplia, social y abstracta del concepto según la cual las compañías deben participar en la mejora de la sociedad, no sólo a través de los requerimientos mínimos establecidos por las responsabilidades económicas o legales (McGuire, 1963; Davis, 1973; Carroll, 1979, 1991; Bigné, Farhangmehr, Andreu y Jalali, 2005; García de los Salmones, Rodríguez del Bosque y Herrero, 2007). Desde esta perspectiva, los objetivos últimos de la actividad empresarial cambian y, por lo tanto, también lo hace la forma por la que la sociedad legitima la función empresarial. En este contexto, la empresa adquiere una responsabilidad social ante todos y

cada uno de sus grupos de interés, tanto internos (propietarios, directivos, trabajadores) como externos (clientes, proveedores, instituciones financieras, sociedad, entre otros) (Cabeza, Martínez y Fuentes, 2007). De esta forma, se evoluciona de las técnicas comerciales orientadas al incremento de las ventas hacia la utilización de las mismas para la mejora del valor de marca y de la imagen corporativa.

Por lo que, dada la diversidad de enfoques y aproximaciones al tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Wartick y Mahon, 1994; Carroll, 1999; Garriga y Melé, 2004; Porter y Kramer, 2002; Van Tulder y Van der Zwart 2006, Raufflet, 2011), y su relación con el desarrollo local en un territorio y una metodología acorde a la necesidad de registrar dicho proceso en términos cuantitativos y cualitativos, se presenta a continuación la forma de concebir dichos conceptos para la realización del análisis y entendimiento del mismo (Azuero, García y Betancourt, 2016).

Por lo tanto, la responsabilidad social corporativa, en su concepto y definición teórica y empresarial ha ido evolucionando creando diferentes expectativas sobre la razón de ser de dicho termino, concluyendo que la RSC debe ser primero, un comportamiento ético que surja de manera voluntaria, seguido por una obligación social y por último un beneficio tanto para la empresa como para la sociedad, es decir, la empresa en cuanto a un beneficio económico que estará legalmente demostrado que dicha práctica es una mejora y beneficio para la sociedad.

La Responsabilidad Social, la empresa y sociedad

Las empresas y la sociedad han sido enfrentadas unos contra otros durante demasiado tiempo. Esto es, en parte, porque los economistas han legitimado la idea de que para proporcionar beneficios para la sociedad, las empresas deben moderar su éxito económico. En el pensamiento neoclásico, un requisito para la mejora, tales como la seguridad social, o la contratación de las personas con discapacidad impone una restricción en la corporación. La adición de una restricción a una empresa que ya es maximizar las ganancias, dice la teoría, planteará inevitablemente costes y reducir esos beneficios (Porter y Kramer, 2011).

En la actualidad, las empresas se encuentran en una disputa constante. Los mercados de productos y servicios se ven saturados; la sobreoferta, la incertidumbre y otros fenómenos a nivel mundial tienden a hacer más difícil para los empresarios la tarea de obtener utilidades. La competencia es dura y las compañías tratan de encontrar maneras de superar a la competencia. Una de las estrategias que se ha implementado es la RSC, ya que seduce a todos los grupos de interés (stakeholders) y le da una buena imagen y reputación a la compañía (Castro y Becerra, 2012). La RSC ofrece un nuevo camino para competir, basado en la transferencia de valor agregado a la sociedad. Diferentes autores han intentado estudiar los beneficios que las iniciativas de RSE generan para las empresas. Para Keinert (2008) la RSE ha sido vista como un recurso para el desarrollo de ventajas competitivas. Las empresas se pueden diferenciar a través de su reputación e imagen corporativa conseguida por la responsabilidad social, la que en última instancia impactaría positivamente sobre el desempeño financiero de la empresa (Flatt & Kowalczyk, 2006; Orlitzky et al. 2003) siendo capaces también de generar beneficios sostenibles en el tiempo (Willey & Son, 2002) y contribuyendo a formar una identidad para la compañía.

Por otro lado, mucho se ha discutido sobre los efectos que puede tener la RSE en el desempeño financiero de las empresas. Los meta-análisis que estructuran y sistematizan la literatura sobre la muestran que no existe acuerdo en la dirección de la relación ni si el efecto es positivo o negativo (Magolis & Walsh, 2001). No obstante, predomina una visión que señala que es la responsabilidad social de las empresas la que afectaría positivamente sobre el desempeño financiero de las empresas (Tsoutsoura, 2004, Brine et al.2007; Orlistky et al. 2003).

Sin embargo, aunque muchas compañías adoptan esta amplia visión de la RSE, se ven obstaculizados por la falta de coordinación y la falta de lógica de la conexión de sus diversos programas. Aunque numerosos estudios han promocionado el aumento de la participación de los directores generales de la RSE, se ha encontrado que los programas de RSE a menudo se inician y se ejecutan de forma no coordinada por una variedad de gestores internos, a menudo, sin la participación activa del CEO (Rangan, Chase y Karim, 2015).

Las corporaciones exitosas necesitan de una sociedad sana. La educación, los servicios de salud y la igualdad de oportunidades son esenciales para una fuerza laboral productiva. La

seguridad en los productos y en las condiciones de trabajo no sólo atrae clientes sino también reduce los costos internos de accidentes. La utilización eficiente de tierra, agua, energía y otros recursos naturales hace más productivas a las empresas. El buen gobierno, el imperio de la ley y los derechos de propiedad son esenciales para la eficiencia y la innovación. Los fuertes estándares de regulación protegen del abuso tanto a los consumidores como a las empresas competitivas. En última instancia, una sociedad sana crea una demanda creciente para la empresa, al satisfacerse más necesidades humanas y crecer las aspiraciones. Cualquier negocio que persiga sus fines a expensas de la sociedad en la que opera descubrirá que su éxito es ilusorio y, en definitiva, temporal (Porter y Kramer, 2006).

Ya que, para maximizar su impacto positivo en los sistemas sociales y medioambientales en las que operan, las empresas deben desarrollar estrategias de RSC coherentes. Esta debe ser una parte esencial del trabajo de todos los CEO. La alineación de los programas de RSE debe comenzar con un inventario y auditoría de las iniciativas existentes. Para poner en práctica estos principios amplios, una empresa debe incorporar una perspectiva social a los marcos básicos que ya utiliza para entender la competencia y guiar su estrategia de negocios.

1. **Identificar los puntos de intersección:** La interdependencia entre una empresa y la sociedad adopta dos formas. Primero, una empresa provoca impactos en la sociedad a través de sus operaciones durante el transcurso corriente de los negocios. Éstos son los vínculos de adentro hacia afuera.
2. **Elegir qué temas sociales abordar:** Ninguna empresa puede resolver todos los problemas de la sociedad ni asumir el costo de hacerlo. Más bien, cada empresa debe seleccionar problemas que convergen con su propio negocio. Es mejor dejar otros proyectos sociales a empresas de otras industrias, ONG o instituciones gubernamentales mejor posicionadas para abordarlos.
3. **Crear una agenda social corporativa:** Categorizar y calificar los problemas sociales sólo es el medio para un fin, que es crear una agenda social corporativa afirmativa y explícita. Una agenda social corporativa ve más allá de las expectativas de la comunidad hacia oportunidades para alcanzar beneficios sociales y económicos simultáneamente. Pasa de mitigar el daño a buscar maneras de reforzar la estrategia corporativa mediante el progreso social.

4. **Integrar las prácticas volcadas hacia fuera y hacia el interior:** Innovar en la cadena de valor y abordar las restricciones sociales a la competitividad son poderosas herramientas para crear valor económico y social.
5. **Crear una dimensión social en la propuesta de valor:** En el corazón de cualquier estrategia existe una propuesta de valor única: un conjunto de necesidades que una empresa puede satisfacer para los clientes que ha escogido y que otros no pueden satisfacer. La RSC más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en una parte integral de la estrategia.

(Porter y Kramer, 2006)

Por lo tanto, junto con la ventaja competitiva y la generación de valor agregado, existe evidencia que demuestra que la RSE también entregaría beneficios del tipo organizacionales, principalmente de compromiso con la empresa. La RSE generaría una imagen que permitiría la atracción de capital humano (Kim & Reber, 2009; Montgomery & Ramus, 2007; Andersen, 2008), es decir, que la responsabilidad social empresarial de una empresa sería un elemento importante en las preferencias de las personas que buscan trabajo. Además, el compromiso o la motivación por pertenecer a la empresa también se daría en los propios empleados (Alí, 2010; Turker, 2009; Stawiski, 2010).

La diferencia entre la Responsabilidad Social Corporativa y el Valor Compartido

La creación de valor compartido (CVC) debería reemplazar a la responsabilidad social corporativa (RSC) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. Los programas de RSC se enfocan principalmente en la reputación y sólo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio, la CVC es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa. Aprovecha la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social, desde el punto de vista de (Porter y Kramer, 2011).

El valor compartido está definiendo un completo y nuevo conjunto de mejores prácticas que todas las empresas deberían adoptar. También se convertirá en una parte integral de la

estrategia. La esencia de la estrategia es escoger un posicionamiento único y una cadena de valor distintiva que lo refleje. El valor compartido abre muchas necesidades nuevas por satisfacer, nuevos productos para ofrecer, nuevos clientes que atender y nuevas formas de configurar la cadena de valor. Y las ventajas competitivas que surjan de la creación de valor compartido probablemente serán más sustentables que las mejoras convencionales en costo y calidad. El ciclo de la imitación y del juego de suma cero puede quebrarse.

En la siguiente figura se muestra con mayor detenimiento la diferenciación entre RSC y el CVC:

Figura 1. RSC vs CVC

RSC	CVC
Valor: Hacer el bien.	Valor: Beneficios económicos y sociales en relación a los costos.
Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad.	Creación conjunta de valor entre la empresa y comunidad.
Discrecional o en respuesta a la presión externa.	Parte integral de las competencias.
Ajena a la maximización de utilidades.	Parte integral de la maximización de utilidades.
La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales.	La agenda es específica de la empresa y se genera internamente.
Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC.	Realigna todo el presupuesto de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Porter y Kramer (2011).

Por lo tanto, el concepto de valor compartido aún no se encuentra totalmente acotado, los primeros aportes son de Porter y Kramer, pero aún se está revisando la literatura para ampliar mucho más el concepto.

RESULTADOS

Analizando parte de la literatura desarrollada en el marco teórico hasta el momento, la Responsabilidad Social Corporativa ha sido un concepto que se ha estudiado bastante desde bastantes décadas atrás, su término ha ido evolucionando a través del tiempo y por los diferentes aportes de los teóricos que de acuerdo a su época y entorno iban conceptualizando el término de la RSC.

Existen varios enfoques sobre dicho término y su relación con la empresa, tales como económicos, sociales, ambientales, todos relacionados con los diferentes grupos de interés, todos buscando un bien común y el mejor provecho; ya que, la responsabilidad social corporativa conlleva a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permita a la empresa generar valor agregado para todo su público, y con ello, ser sustentablemente competitiva. Tal como se muestra en la siguiente tabla, la RSC tiene valor importante en la empresa generando mayor competitividad.

Tabla 1. ANOVA Variables con mayor impacto de la RSC.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
RSG2	Between Groups	167.568	16	10.473	36.168	.000
	Within Groups	33.590	116	.290		
	Total	201.158	132			
RSP7	Between Groups	177.987	26	6.846	11.684	.000
	Within Groups	62.103	106	.586		
	Total	240.090	132			
RSI2	Between Groups	187.050	12	15.588	54.938	.000
	Within Groups	34.047	120	.284		
	Total	221.098	132			
RSB1	Between Groups	185.161	8	23.145	49.899	.000
	Within Groups	57.516	124	.464		
	Total	242.677	132			

Fuente: Elaboración propia.

La RSC tiene mayor reto en las empresas, dado que, ofrece el valor agregado para una mayor competitividad en varios aspectos, en la implementación, en el aspecto sociopolíticoambiental, en el involucramiento y en sus beneficios, y con mayor énfasis en los siguientes rubros según lo evaluado por parte de las empresas.

- Tener un sistema para la detención de necesidades sociales a fin de que pueda desarrollar una oferta social que la distinga como empresa.
- Reinversión con la Comunidad.

- Puede desarrollar e implementar un programa integral que implica a todos los niveles de las operaciones de la organización.
- Las acciones de responsabilidad social deben retribuir un beneficio a la misma.

Por lo tanto, la responsabilidad social corporativa, en su concepto y definición teórica y empresarial ha ido evolucionando creando diferentes expectativas sobre la razón de ser de dicho termino, concluyendo que la RSC debe ser primero, un comportamiento ético que surja de manera voluntaria, seguido por una obligación social y por último un beneficio tanto para la empresa como para la sociedad, es decir, la empresa en cuanto a un beneficio económico que estará legalmente demostrado que dicha práctica es una mejora y beneficio para la sociedad.

CONCLUSIONES

Concluyendo la Responsabilidad Social Corporativa, de acuerdo a los autores, se puede definir como una construcción socio-cognitiva de la relación empresa y sociedad, donde se reconoce el carácter subjetivo y socialmente construido de esta relación, donde ambas entidades interactúan, se construyen y reconfiguran de manera permanente; es decir, que de acuerdo a los diferentes enfoques de la misma, social, económico y ambiental, se busque mejorar las prácticas como empresa, para buscar un beneficio mutuo entre empresa y sociedad.

Ya que, mediante una integración de negocio y sociedad, se considera como una estrategia por parte de la empresa para tener el mejor posicionamiento en el mercado; la organización se entiende como un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar objetivos o metas, y donde se deben administrar los recursos que le generen o le proporcionen una ventaja competitiva frente a sus competidores, es aquí, donde la RSC, debe tener una integración interna como externa dentro de la propia organización, tener un programa integrado que conforme una estrategia completa buscando mayor beneficio para todos los grupos de intereses involucrados y que a la vez genere valor para lograr una mayor competitividad a la misma.

Sin bien, aún falta bastante literatura por recorrer, para entender el concepto actual, y los alcances de la misma desde un concepto empresarial; no se podría llegar a una conclusión final, dado que el concepto es bastante extenso, y cada día crece más el término entre las empresas, no solamente desde un enfoque ambiental, sino, desde el aspecto de la valoración del capital humano, los proveedores y los clientes, logrando así, un concepto claro de la RSC y la relación existente con la competitividad de la pymes manufacturas.

REFERENCIAS

- Aguilera Castro, A., Becerra, P., & Patricia, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, (32), 1-26.
- Aguilera Castro, A., Becerra, P., & Patricia, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, (32), 1-26.
- Ali, I., Ur, K., Ali, S., Jamil, y Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *Africa Journal of Business Management*, 4(12), 279-281.
- Bigné, E., Farhangmehr, M., Andreu, L. & Jalali, M.S. (2005). Valores de los jóvenes y responsabilidad social corporativa en las decisiones de compra: Un estudio empírico en España y Portugal. XV Spanish Portuguese Meeting of Scientific Management, Sevilla.
- Cabeza, L., Martínez, A., & Fuentes, E. (2007). La obra social en las cajas de ahorros de Castilla y León: un estudio de su evolución y efecto en el resultado empresarial. In Congreso AEDEM, Madrid.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Davis, K. (1973). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16 (2), 312-322.
- Flatt, S. J., & Kowalczyk, S. J. (2006, May). Corporate reputation as a mediating variable between corporate culture and financial performance. In *Submitted to 2006 Reputation Institute Conference as Academic Paper*.
- Garriga, E. and Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility theories: mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53, 1-2, 51-71.

- Keinert, C. (2008). *Corporate social responsibility as an international strategy*. Springer Science & Business Media.
- Kim, S. Y., & Reber, B. H. (2009). How public relations professionalism influences corporate social responsibility: A survey of practitioners. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 86(1), 157-174.
- Kunisch, S., Müller-Stewens, G., & Campbell, A. (2014). Why corporate functions stumble. *Harvard Business Review*, 92(10), 110-117.
- Margolis, J.; WALSH, J.P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Mcguire, J (1963). *Empresa y Sociedad*. McGraw-Hill. Nueva York, 144.
- Montgomery, D. B., & Ramus, C. A. (2007). *Including corporate social responsibility, environmental sustainability, and ethics in calibrating MBA job preferences*. Graduate School of Business, Stanford University.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy & Society the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78-88.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2.
- Porter, M. y Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of the Corporate Philanthropy. *The Harvard Business Review*.
- Rangan, K.; Chase, L. y Karim, S. (2015). The truth about CSR. *Social Responsibility, ISSUE*.
- Raufflet, E. (2011). Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual. *Cuadernos de Administración*, 26(43), 23-32.
- Rodríguez, A. R. A. (2016). Aproximación a una experiencia regional de responsabilidad social empresarial en el suroccidente colombiano. *Tendencias*, 17(1), 184.
- Tsoutsoura, M. (2004). Corporate social responsibility and financial performance. *Center for responsible business*.
- Van Tulder R., y van der zwart, A. (2006). *International business-society management linking corporate responsibility and globalization*. London and New York: Routledge.

- Wartick, S. L., & Mahon, J. F. (1994). Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct a Review and Synthesis of the Literature. *Business & Society*, 33(3), 293-311.
- Wright, P., & Ferris, S. P. (1997). Research notes and communications agency conflict and corporate strategy: the effect of divestment on corporate value. *Strategic management journal*, 18, 77-83.