

LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN COMPETITIVA

Juan Mejía Trejo

Coordinador



**LAS CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACIÓN
Y SU RELACIÓN CON LA
ORGANIZACIÓN COMPETITIVA**

Primera edición, 2017

D.R. © 2017, Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Av. Periférico Norte 799, Núcleo Los Belenes
45100 Zapopan, Jalisco, México

© D.R. 2017 Fondo Editorial Universitario
Carrer La Murta 9-18
07820 San Antonio de Portmany
Ibiza, España

ISBN: 978-84-17075-91-0

Contenido

Introducción	7
Desarrollo de competencias laborales en la formación de organizaciones inteligentes	9
<i>Enore Adriana Chávez Jiménez y Antonio de Jesús Vizcaíno</i>	
Organizaciones inteligentes por medio de la administración del conflicto	19
<i>Miguel Briones Blanco y Leo Guzmán Anaya</i>	
Competencias centrales y ventaja competitiva en las organizaciones en México.	35
<i>Juan Antonio Flores Mora, Juan Mejía Trejo y Araceli Durán Hernández</i>	
Innovación en las organizaciones que aprenden mediante la gestión del conocimiento	53
<i>Omar Alberto Ramírez Gasca y Guillermo Vázquez Ávila</i>	
Strategic alliances are the new black	79
<i>Óscar Alejandro Espinoza Mercado, José Sánchez Gutiérrez y Jorge Quiroz Rodríguez</i>	
Los dilemas de la responsabilidad social corporativa frente a la competitividad	97
<i>Paola Irene Mayorga Salamanca, José Sánchez Gutiérrez y Juan Mejía Trejo</i>	
La capacidad emprendedora y la adopción de negocios electrónicos en las pyme	111
<i>Celestino Robles Estrada y Juan Mejía Trejo</i>	

Estrategias de crm para el incremento de la competitividad en las pymes en la Industria Mueblera de la ZMG	139
<i>Óscar Alejandro Espinoza Mercado, José Sánchez Gutiérrez y Darío Montoya De La Torre</i>	
La motivación en los colaboradores de las micro empresas. Caso: cibercafé	163
<i>José Ángel Arreola Enríquez y José G. Vargas-Hernández</i>	
Enfoque cualitativo en la valuación financiera de pymes	189
<i>Ismael Loza Vega, Sergio Castellanos Gutiérrez y Guadalupe Isabel Aguilar Rosales</i>	
Management Innovation in Nanotechnology Sector. The First Insights in México	203
<i>Juan Mejía-Trejo, Zaira Yunuen Garcia-Carvajal y Gilberto Israel González –Ordaz</i>	

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 la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a partir del realismo crítico con la revisión documental y estudios previos, ya que es un asunto de gran interés y controversial. Sus partidarios han recurrido a diferentes argumentos para tratar de explicar el concepto, que van desde calificarlo como 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 desde los que se ha definido: económico, social y ambiental, por mencionar algunos; es decir hay diversos autores con diferentes visiones de la RSC. Este análisis quiere entender la responsabilidad social desde los diferentes enfoques y aportes que se han hecho acerca de esta cuestión, así como el análisis multivariado en la industria manufacturera y la 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

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

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.

Introducción

El asunto de la Responsabilidad Social Empresarial, ha sido debatido en varios aspectos; ya que desde la década de los años setenta hasta ahora se ha intentado hallar la relación entre la Responsabilidad Social y las empresas; por lo que 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 ha practicado durante mucho tiempo algún tipo de responsabilidad social y ambiental con el objetivo, simplemente, de contribuir al bienestar de las comunidades y de la sociedad a la que afectan y de la que dependen. Sin embargo, existe una creciente presión para vestir la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una disciplina empresarial y la exigencia de que todas las iniciativas de negocio deben entregar resultados. Esto 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 se mitigan los riesgos, se mejora la reputación y se contribuye a obtener los resultados deseados para el negocio, eso es todo lo bueno. Pero para muchos programas de RSE, los resultados deben ser una derrama, no su razón de ser; las empresas deben reorientar sus actividades de RSE hacia este objetivo fundamental y proporcionar un proceso sistemático para dar coherencia y disciplina a 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 con sus desempeños en responsabilidad social corporativa

y, a pesar de metodologías a veces cuestionables, éstos 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* y estrategia han aumentado en tamaño e influencia (Kunisch, Müller y Campbell, 2014). Por lo tanto, para entender cómo las empresas diseñan y ejecutan 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 ha desarrollado más de una docena de casos de estudio sobre el tema; por lo que, a partir de ahí, se realiza este análisis para entender el concepto RSC, desde los diferentes enfoques de los expertos.

La Responsabilidad Social Corporativa

En términos generales, los partidarios de la RSC presentan cuatro argumentos: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación (Porter y Kramer, 2006):

1. El argumento moral: el que las empresas tengan el deber de ser buenas ciudadanas y de “hacer lo correcto” es uno de los objetivos de *Business for Social Responsibility*, la principal asociación de actividades de RSC sin fines de lucro en Estados Unidos, por lo que 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: destaca la tutoría medioambiental y comunitaria. Una excelente definición fue desarrollada en la década de los ochenta 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.

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 por medio 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 en 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 su utilización para la mejora del valor de marca y de la imagen corporativa.

Así, pues, dada la diversidad de enfoques y aproximaciones al asunto de 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 con 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 su entendimiento (Azuero, García y Betancourt, 2016).

De tal forma, la responsabilidad social corporativa, en su concepto y sus definiciones teórica y empresarial ha ido evolucionando y creando diferentes expectativas sobre la razón de ser de dicho concepto. Se ha concluido 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, se demostrará legalmente que el beneficio económico de la empresa redundará en una mejora para la sociedad.

La Responsabilidad Social, la empresa y sociedad

Las empresas y la sociedad han sido enfrentadas unas contra otras 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, tal como la seguridad social o la contratación de personas con discapacidad, impone una restricción para la corporación. La adición de una restricción a una empresa que ya es maximizar las ganancias, dice la teoría, inevitablemente implicará costes y reducir esos beneficios (Porter y Kramer, 2011).

En la actualidad, las empresas están en una disputa constante. Los mercados de productos y servicios se ven saturados; la sobreoferta, la incertidumbre y otros fenómenos a escala 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 instrumentado es la RSC, ya que seduce a todos los grupos de interés (*stakeholders*) y le da 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 por su reputación y su imagen corporativa conseguida como resultado de practicar la responsabilidad social que, en última instancia, afectaría de forma positiva el desempeño financiero de la empresa (Flatt y Kowalczyk, 2006; Orlitzky *et al.* 2003), siendo capaces también de generar beneficios sostenibles en el tiempo (Willey y Son, 2002) y contribuyendo a formar una identidad para la compañía.

Por otro lado, mucho se ha discutido acerca de los efectos que puede tener la RSE en el desempeño financiero de las empresas. Los meta-análisis que estructuran y sistematizan la literatura sobre esta cuestión muestran que no existe acuerdo en cuanto a la dirección de la relación ni acerca de si el efecto es positivo o negativo (Magolis y

Walsh, 2001). No obstante, predomina una visión que señala que es la responsabilidad social de las empresas lo que afectaría de manera positiva en 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 obstaculizadas por la falta de coordinación y de lógica de la conexión en sus diversos programas. Aunque numerosos estudios han promocionado el aumento de la participación de los directores generales en la RSE, se ha encontrado que los programas de RSE a menudo son iniciados y ejecutados 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 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 causados por 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, ésta debe ser una parte esencial del trabajo de todos los CEO. La alineación de los programas de RSE debe comenzar con un inventario y una 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 por medio 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 converjan 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 de forma simultánea. 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 hacerlo. La RSC más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en parte integral de la estrategia (Porter y Kramer, 2006).

Así, pues, junto con la ventaja competitiva y la generación de valor agregado, existe evidencia que demuestra que la RSE también produciría beneficios del tipo organizacionales, principalmente de compromiso con la empresa. La RSE generaría una imagen que permitiría la atracción de capital humano (Kim y Reber, 2009; Montgomery y 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 es un completo y nuevo conjunto de mejores prácticas que todas las empresas deberían adoptar. También se convertirá en 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 figura 1 se muestra con mayor detenimiento la diferenciación entre la RSC y el CVC.

Figura 1
RSC vs. CVC

RSC	CVC
Valor: Hacer el bien.	Valor: Beneficios económicos y sociales en relación con 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).

Con lo anterior queda claro que el concepto de valor compartido aún no está 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 desde décadas atrás y ha ido evolucionando con el paso del tiempo y por los diferentes aportes de los teóricos que, de acuerdo con su época y entorno, han ido conceptualizándolo.

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 implica la actuación consciente y comprometida de mejora

continua y medida que permita a la empresa generar valor agregado para todo su público y, con ello, ser sustentablemente competitiva. Tal como se muestra en la tabla 1, la RSC tiene valor importante en la empresa dado que genera 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 representa mayor reto para las empresas, dado que ofrece el valor agregado para tener mayor competitividad en diversos aspectos: en la instrumentación, en el aspecto sociopolítico ambiental, en el involucramiento y en sus beneficios y, con mayor interés, en los siguientes rubros según lo evaluado por las empresas:

- Tener un sistema para la detención de necesidades sociales a fin de poder desarrollar una oferta social que la distinga como empresa.
- Reinversión con la comunidad.
- Puede desarrollar e instrumentar un programa integral que implique a todos los ámbitos de las operaciones de la organización.
- Las acciones de responsabilidad social deben retribuir un beneficio a la empresa.

De tal forma, la responsabilidad social corporativa, en su noción y su definición teórica y empresarial ha evolucionado y creado diferentes expectativas acerca de la razón de ser de dicho concepto, con lo que se concluye que 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 obtendrá un beneficio económico que redundará en mejoras para la sociedad y que estará legalmente demostrado.

Conclusiones

La Responsabilidad Social Corporativa, de acuerdo con los autores mencionados, 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 con los diferentes enfoques de la RSC: social, económico y ambiental, se pretende mejorar las prácticas como empresa, para buscar un beneficio mutuo entre empresa y sociedad.

Dado 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 que 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 tanto interna como externa dentro de la propia organización, tener un programa integrado que conforme una estrategia completa que busque mayor beneficio para todos los grupos de intereses involucrados y que, a la vez, genere valor para lograr que tenga mayor competitividad.

Sin bien aún falta mucha literatura para entender el concepto actual y los alcances de la misma desde una noción empresarial, no se podría enunciar una conclusión final, dado que el concepto es muy amplio y cada día las empresas lo llevan más a la práctica, no

solamente desde un enfoque ambiental, sino desde el aspecto de la valoración del capital humano, los proveedores y los clientes, con lo que logran un entendimiento del concepto RSC y la relación existente con la competitividad de las pymes de manufacturas.

Referencias

- Aguilera Castro, A., Becerra, P., y 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. y 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. y 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”. 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. y Kowalczyk, S. J. (2006, May). “Corporate reputation as a mediating variable between corporate culture and financial performance”. Submitted to 2006 Reputation Institute Conference as Academic Paper.
- Garriga, E. y 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. 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. y Campbell, A. (2014). “Why corporate functions stumble”. *Harvard Business Review*, 92(10): 110-117.

- Margolis, J. y 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., y 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. y Rynes, S. L. (2003). "Corporate social and financial performance: A meta-analysis". *Organization studies*, 24(3): 403-441.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). "Strategy & Society the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, 78-88.
- Porter, M. E. y 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*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Wartick, S. L. y 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. y 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.