

De la Sostenibilidad al Valor Compartido: Gerencia Estratégica de los Grupos de Interés

Sustainability Shared Value: Stakeholders Strategic Management

Díaz Cáceres, Nelson*

Resumen. El concepto de valor compartido está centrado en la conexión entre progreso económico y social, y tiene el potencial de impulsar una nueva forma de entender el crecimiento global en donde cada compañía debe evaluar sus decisiones y oportunidades desde la lógica de la creación de valor, lo que redundará en círculos de innovación y crecimiento para las empresas, además de mayores beneficios para la sociedad. El punto de partida en la creación de valor es que las empresas identifiquen las necesidades de sus grupos de interés, así como los beneficios y efectos negativos que pueden generar sus productos y servicios consolidando una gerencia estratégica a partir de las relaciones que se tienen entre ellos.

Palabras claves: Responsabilidad social empresarial, grupos de interés, desarrollo ambiental, crecimiento económico, gerencia estratégica, valor compartido, sostenibilidad.

Abstract. The concept of shared value is focused on the relationship between economic and social progress, and has the potential to promote a new way of understanding global growth. Each company must evaluate their decisions and opportunities from value-creation logics, which will result in circles of innovation and growth for companies, plus more benefits to society. The starting point in the creation of value is that companies identify the needs of its stakeholders, as well as the benefits and negative effects that their products and services can generate consolidating a strategic management from the relationships are between them.

Key words: Corporate social responsibility, stakeholders, environmental development, economic growth, strategic management, value chain, sustainability.

Introducción

Con el auge de la globalización las empresas han tenido que ampliar su visión con la integración de la Sostenibilidad desde una perspectiva social; y que a su vez, está directamente ligada con la competitividad, el desarrollo y la perdurabilidad de las mismas. Día tras día este concepto se encuentra más presente en los negocios, no

sólo en los países desarrollados sino también en los países del tercer mundo, creando un nuevo campo de penetración para su propio desenvolvimiento.

Schwalb y Malca (2006) afirman que la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, más que una filosofía es una actitud e incluso una forma de ver la vida en la que se tiene en cuenta el efecto que puede llegar a producir nuestras acciones y decisiones en nuestro entorno físico y social. A partir de este pensamiento es posible identificar nuevos conceptos, interpretaciones y opiniones que se reflejan en el amplio mundo de los negocios; y que deben perdurar en el transcurso del tiempo y en el desarrollo del individuo y de la sociedad.

Sin embargo, esta visión se percibe actualmente como una necesidad de fortalecimiento sistémico a partir de una gerencia de resultados que busca:

La sostenibilidad económica, entendida como la capacidad de crecer y desarrollar una actividad económica de manera rentable, y a largo plazo.

La sostenibilidad ambiental, referente a la protección efectiva del ambiente físico, a partir del cual se generan los recursos que le permiten a dicha empresa ser sostenible económicamente, crear materias primas para la elaboración y producción de sus bienes o servicios.

La sostenibilidad social, encaminada y dirigida a devolver a la sociedad todo aquello que le ha permitido lograr precisamente su crecimiento.

El desarrollo de estos conceptos implica también la revisión teórica, para ser contrastada con la práctica empresarial dentro del contexto de las organizaciones de cada país. El desarrollo sustentable es el compromiso por mejorar la calidad de vida humana respetando el ecosistema.

A más desarrollo, mejor ser vivo y menos planeta. Somos responsables de nuestros actos e impactos, que son efectos sistémicos; por ende la sostenibilidad es sistémica y está ligada a la sociedad y no a los individuos; las buenas acciones no tienen efecto sistémico.

Marco conceptual

“Tenemos que elegir entre un Mercado global conducido solo por cálculos de ganancias a corto plazo, y uno con una cara humana. Entre un mundo que condena a una cuarta parte de la raza humana al hambre y a la pobreza crítica, y uno que ofrece al menos una oportunidad para la prosperidad, en un ambiente saludable. Entre uno lleno de egoísmo para todos en el cual ignoramos el destino de los perdedores, y un futuro en el que el fuerte y exitoso acepta sus responsabilidades, mostrando una visión global y liderazgo.”

Koffi, Ann (1999)

Durante años el aspecto organizacional ha sido de gran interés para la optimización de procesos y resultados; gracias a esto aparece el concepto de *Stakeholders* o grupos de interés. Este término fue usado por primera vez por R.E Freeman en su obra *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”*, (Pitman, 1984) para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». A partir de esto Freeman propone dos definiciones: la primera se basa en una aceptación alta, que incluye a cualquier grupo o individuo identificable y que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o viceversa; la segunda definición se basa en una aceptación restringida, es decir, incluye cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia. La influencia de las empresas y organizaciones se ha convertido en un factor importante en el desarrollo negativo o positivo de su entorno y de los grupos sociales que se vean afectados por su actuación. Estos entornos y grupos

sociales se conocen como *Stakeholders*, los cuales han tomado fuerza gracias al *boom* de la globalización y que han generado un valor económico, ambiental y social, al igual que un cambio en la visión empresarial.

Los *Stakeholders* son personas, organizaciones o grupos que se vean afectados e impacten a otra organización; este es el caso del ambiente. Las organizaciones deben tener en cuenta que para obtener un óptimo desarrollo es importante generar confianza entre los *Stakeholders* y así tendrán un impacto positivo en la sociedad, que a su vez, creará grandes transformaciones y avances en el mundo.

Dentro de esta propuesta se destacan las cumbres de la tierra, que no sólo han establecido desde varios aspectos el cumplimiento riguroso de los parámetros y requisitos exigidos por la legislación, sino que además obedecen a políticas ambientales que están enmarcados en el código de conducta de las empresas, en la declaración de valores, en el desempeño de las decisiones estratégicas y en el enfoque del gobierno y la comunidad donde se ejerce el impacto organizacional.

Así mismo, bajo estos parámetros se ha establecido un gerenciamiento del impacto en el medio ambiente a partir de los productos y procesos derivados de las empresas en el entorno en donde interactúan, llegando a proveer de herramientas a colaboradores y clientes sobre el daño ambiental que las organizaciones generan, por ende estos avances propenden en la educación y concientización ambiental, bajo un esquema de consumo sostenible y de productos no renovables.

En la siguiente gráfica es posible observar los principales *Stakeholders* de acuerdo a Bazan



Grafica 1. Stakeholders, Bazán Larco Alexander

Además de la clasificación elaborada por Bazán, también es posible dividir los *Stakeholders* de la siguiente manera:

- ✓ **Primarios.** Los *Stakeholders* primarios son fundamentales para el operar de una organización. Este grupo incluye a quienes tienen alguna relación económica con el negocio, por ejemplo: los accionistas, clientes, proveedores y trabajadores, quienes impactan en la gestión diaria de la organización.
- ✓ **Secundarios.** Los *Stakeholders* secundarios son aquellos que no participan directamente en el intercambio con una empresa, pero que sí pueden afectar o verse afectados por las acciones de ésta. En esta categoría están los competidores, medios de comunicación y las ONG, entre otros, en una

relación directa con el entorno físico y su efecto de perdurabilidad del planeta.

Mitchell presenta otra de las clasificaciones de *Stakeholders* más importantes, en la cual los agrupa en 3 modalidades:

1. Latentes. Son aquellos que poseen un sólo atributo, dependiendo de la relevancia que tienen para la empresa pueden ser clasificados en:

- ✓ ***Inactivos.*** Pueden influir en la empresa, pero carecen de legitimidad por lo cual sus exigencias no son urgentes. Frente a estos la empresa debe de estar atenta ya que en cualquier momento estos pueden aumentar su urgencia y legitimidad obteniendo así mas poder.
- ✓ ***Discrecionales.*** Son aquellos que poseen legitimidad pero les hace falta poder y urgencia.
- ✓ ***Exigentes.*** Se caracterizan poder ser insistentes ya que necesitan que sus exigencias sean cumplidas lo más rápido posible.

2. Expectantes. En este caso la relación con la empresa es más amplia, ya que cuentan con dos atributos. Se clasifican en:

- ✓ ***Dominantes.*** Cuentan con bastante reconocimiento en la empresa ya que poseen poder y legitimidad; a pesar de que pueden parecer pasivos por la falta de urgencia estos tienen bastante influencia en la empresa.

- ✓ **Dependientes.** A pesar de que poseen urgencia y legitimidad, se encuentran sujetos a otros grupos o a la voluntad de los directivos debido a su falta de poder.
- ✓ **Peligrosos.** Son aquellos que cuentan con poder y urgencia, pero generalmente actúan de forma peligrosa, es por esto, que la empresa debe de anticiparse a sus acciones para así amortiguar sus impactantes efectos y no sufrir las consecuencias.

3. Definitivos. Como su nombre lo indica son aquellos que cuentan con los tres atributos, es decir, legitimidad, poder y urgencia; por lo que reciben atención inmediata por parte de la empresa. El entorno ambiental cuenta con los anteriores atributos.

En este orden de ideas, se han priorizado los *Stakeholders* basándose en la influencia e impacto ambiental que generen de la siguiente manera:

- **Empleados.** En este aspecto la empresa tiene un compromiso de generar alta calidad de vida, integrar grupos vulnerables, generar y proporcionar el sentido de pertenencia de la empresa y fortalecer su imagen corporativa todo eso con el fin de aumentar los niveles de productividad.
- **Proveedores.** Se genera un valor mutuo, obteniendo beneficios y costes óptimos para cada uno de los participantes, siendo parte relevante del proceso de producción.
- **Comunidad.** Este es un socio estratégico, la empresa debe estar atenta de que sus acciones no vaya en contra de los interés de la comunidad; sino que por el contrario logre satisfacer las necesidades y expectativas de cada uno de los integrantes de esta.

Cliente. Podemos afirmar que es el grupo de Stakeholders que cuenta con mayor importancia, o por lo menos el que generalmente se toma en cuenta en la gran mayoría de las empresas. La relación que generalmente se tiene es enfocada a la imagen de la compañía, la toma de decisiones, brindar y obtener información precisa, objetiva y total, aumentar la fidelización, confirmación de la transparencia de la empresa, gestionar adecuadamente toda la parte de recurso humanos y finalmente innovar en cuestiones del mercado y del desarrollo sostenible.

“La identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable”

Teniendo en cuenta cada una de las clasificaciones anteriormente descritas, podemos afirmar que las empresas y cada uno de sus *Stakeholders* tienen un papel importante para liderar, desarrollar y obtener un futuro mejor en aspectos de gerencia, sostenibilidad y productividad. Por esto es necesario que las empresas trabajen con una visión sustentable, siendo ésta una iniciativa voluntaria y orientada al cumplimiento de cada una de las políticas que se tengan en pro de la sociedad.

A pesar de que se cree que el concepto de Sostenibilidad es algo nuevo, cabe resaltar este concepto ya se había desarrollado por Zaratustra,, quien propuso el término inicial de Responsabilidad Social o *“VohûKhshathraVairya”* en lengua persa, en el primer tratado de ética que se conoció como: “Los Gathas”. Por otro lado, Schemerhorn (2002) afirmó que la Responsabilidad Social es la obligación que tiene la empresa para desarrollar sus actividades a favor de todos sus *Stakeholders*, tanto internos como externos. Aunque en sus inicios se pensó que este tema era sólo una moda durante los años 60 y 70, la Responsabilidad Social se

expandió y evolucionó con una investigación un poco más empírica. En los años 90 este concepto tomó fuerza suministrando el punto de partida de las definiciones e investigaciones modernas. Aunque muchos filósofos han querido adoptar este concepto a la ética, en sus inicios la perspectiva ha sido de negocios. Andrea Shum (2005) plantea que la Responsabilidad Social no es un tema sólo de las grandes empresas, sino que ante las exigencias y necesidades de los mercados, este se ha convertido en un nuevo desafío para todas las empresas en general, ya que sólo así es posible posicionarse en un entorno competitivo que días tras día requiere mayor gestión social. De acuerdo a Díaz (2012), podemos afirmar que la Responsabilidad Social con visión sustentable no se limita a la parte legal, no se limita a crear valor para el accionista sino que busca generar sostenibilidad, crecimiento integral y desarrollo en todos los aspectos.

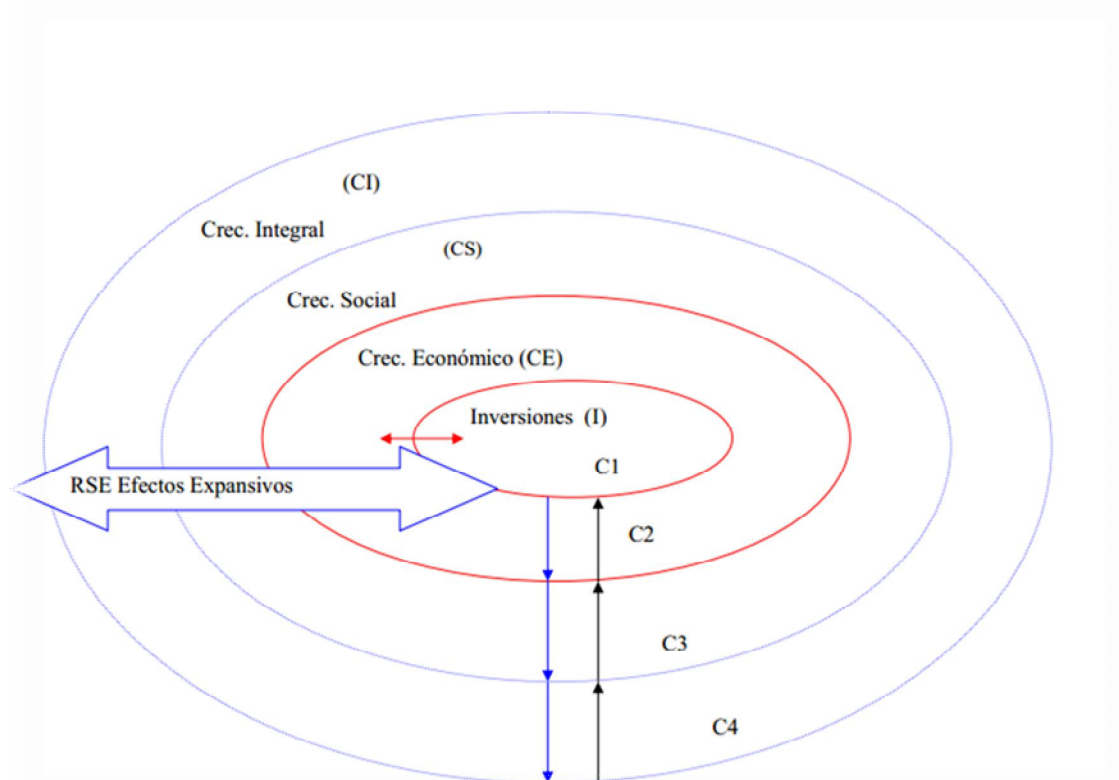
Como bien sabemos, cada uno de los *Stakeholders* cuenta con características propias que los identifican, por lo cual se han creado algunas herramientas con el propósito de obtener más información, generando un valor agregado en el desarrollo y aplicación de los informes de sostenibilidad.

Al analizar la relación en el gráfico 2 entre las organizaciones y el desarrollo, es posible observar que las empresas que tienen un enfoque de respuesta social y ambiental, obtienen como resultado el cumplimiento y equilibrio de sus obligaciones básicas legales y éticas, mientras que las empresas que tienen un enfoque de contribución social, obtienen como resultado la proactividad y el bien social en general. Es decir, que actualmente la finalidad de las empresas no es simplemente la de generar dinero, sino también la de ser socialmente responsables, la de buscar la manera para servir a la sociedad y la de cubrir las expectativas de todos sus Stakeholders.

ENTIDADES	Humanos	Reguladores y Instituciones	Gubernamental PYME	Entorno Social	Potenciales Comunidades	Consumidores	Administradores	de Operación	Competidores	Financieras Sub	Humanos Académicos	Acionistas y Inversores	Sindicatos	Empresas	Transparencia	Ambiente y Empleados	Laborales	Tercer Sector
AA1000AS			X								X	X	X	X				
ETHOS		X		X	X					X					X	X	X	
FORETICA				X	X		X		X	X	X	X					X	
GRI				X	X					X		X	X					
ISO 26000	X		X	X		X		X									X	X
PACTO MUNDIAL			X	X	X	X	X			X		X				X	X	X

Gráfica 2. Informes para desarrollar sostenibilidad. Fuente: Nelson Díaz

Boatright (2000) afirma que en ocasiones la empresa debe realizar algunos sacrificios frente a las ganancias para alcanzar metas no económicas; esto no quiere decir que la empresa deje de lado la parte financiera, sino que el retorno económico debe estar ligado al enfoque del desempeño social y en miras de un direccionamiento ambiental y amigable con el planeta. De acuerdo a lo especificado anteriormente, observemos la siguiente gráfica:



Grafica 3. Reflexiones sobre la Responsabilidad Social. Relación Inversiones-Crecimiento Económico-Crecimiento Social y el Rol de la RSE. Fuente: E-Conferencia en RSE. Por: Dr. José Luis Abreu. Spenta University México

- (I)= Inversión
- (CE)= Crecimiento Económico
- (CS)= Crecimiento Social
- (CI)= Crecimiento Integral (Competitividad sustentable)
- (RSE)= Responsabilidad Social

Nota: C1, C2, C3 y C4 son considerados como campos de conciencia para cada sector.

De acuerdo con la gráfica N 3, podemos afirmar que las inversiones (I) y el crecimiento económico (CE) están directamente relacionados, por lo cual un cambio en las inversiones afectaría el crecimiento inmediatamente, pero en este caso el factor más importante que determina que los resultados sean positivos es el crecimiento social (CS). Cabe mencionar, que a través de las acciones de La Responsabilidad Social (RSE) se logra un incremento en el impacto social, en las variables I, CE y se permean dentro de la variable CS, obteniendo resultados positivos para el crecimiento integral (CI).

El impacto de La Responsabilidad Social en el Crecimiento Integral o Competitividad Sustentable, es posible notarlo en los siguientes elementos:

- Mejora de la reputación y las marcas
- Operaciones más eficientes
- Mejora del desempeño financiero
- Aumento de las ventas y la lealtad del consumidor
- Incremento de la habilidad para atraer y retener empleados de calidad

Así mismo, es importante mencionar que para que esto sea factible, el concepto de Sostenibilidad adopta diversas visiones que fortalecen su práctica, como lo es la creación del Valor Compartido, es decir, la Responsabilidad Social tomándola como estrategia de negocios, es el resultado de las relaciones organizacionales en el marco de la sostenibilidad y sustentabilidad, donde Díaz y Lozano (2011) toman como pasos de la Responsabilidad Social los siguientes conceptos:

- Responsabilidad social
- Responsabilidad social empresarial
- Responsabilidad social corporativa
- Responsabilidad social económica

➤ Valor compartido y desarrollo sostenible

El Valor Compartido es una propuesta del profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter, en la cual afirma que este es el principal objetivo de la empresa, lo que redefinirá al capitalismo de la interacción que tienen las empresas con la sociedad, es decir, la clave no está en hacer las cosas bien sino en valorar la relación de los costos económicos con los sociales.

De esta manera podemos afirmar que:

- Si la Responsabilidad Social Empresarial era considerada discrecional o en respuesta a la presión externa, la Creación de Valor Compartido es integral para competir.
- Si la Responsabilidad Social Empresarial está más allá de la maximización del beneficio, la Creación de Valor Compartido es para integrar la maximización del beneficio.
- La Agenda de la Responsabilidad Social Empresarial es determinada por el reporte externo y las preferencias personales. En tanto que la Creación de Valor Compartido es específica de la compañía y generada internamente.
- La Responsabilidad Social Empresarial está limitada por la “huella” corporativa y el presupuesto asignado, mientras que con la Creación de Valor Compartido se re alinea el presupuesto global de la compañía.

Es decir, que la estrategia corporativa que se propone con base en el Valor Compartido tiene como objetivo romper paradigmas y cambiar el esquema capitalista actual, por uno en el que se tenga como finalidad ayudar a la sociedad, tener una visión integral de ésta, obtener un desarrollo frente a la productividad y al crecimiento económico y generar un bien común.

De acuerdo con el Manual de Responsabilidad Social de agosto de 2011 de la Universidad EAN, elaborado por Lozano y Díaz podemos afirmar que las empresas en su gestión estratégica deben adoptar acciones que no solo permitan un cambio y diferenciación frente a los demás, sino que de igual manera adopten un rol protagónico frente al desarrollo en todos los aspectos, es decir, social, ambiental y económico.

En este sentido, podemos afirmar que las claves en el momento de generar Valor Compartido son:

- ✓ Valorar el costo en relación con los beneficios económicos y sociales
- ✓ Obtener una compañía común para las dos partes
- ✓ Ser integrales en el momento de competir
- ✓ Maximizar el beneficio en cada uno de los aspectos económicos, medioambientales y sociales
- ✓ Realignar el presupuesto , generando así más conciencia frente a la parte económica

La creación de Valor Compartido tiene tres objetivos principales, veamos:

- **Concebir nuevos productos y mercados.** Con la globalización las demandas y necesidades de la sociedad cada vez aumentan y son más exigentes es por eso que las empresas deben de ser innovadoras. Es por eso que se busca animar y motivar a las organizaciones a que exploren nuevas oportunidades para que así descubran nuevas oportunidades y logren diferenciarse.
- **Redefinir la productividad en la cadena de valor.** La cadena de valor es un modelo descrito y propuesto por Porter (1985) en su libro Competitive

Advantage, el cual se convirtió en un instrumento de análisis de planificación estratégica. A través de este se busca maximizar valores mientras se reducen costos; con la generación de Valor Compartido se busca que este concepto se amplíe generando así mayor productividad y beneficios para la empresa, con visión sustentable.

- **Construir *clusters* locales en donde la organización actúe.** Un *cluster*, es una concentración geográfica de empresas, proveedores especializados, instituciones y asociaciones de empresarios. Todos ellos generan impacto y se ven afectados por cada una de las empresas, Porter y Kramer (2011) afirman que el éxito de cada empresa está ligado a los *clusters* que se encuentren a su alrededor y como estos se desenvuelvan, es decir, la productividad e innovación se encuentran fuertemente influenciados por los *clusters*, que ayudan a evitar y disminuir la deficiencia social.

Para finalizar, lo que busca la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el Valor Compartido desde la visión sostenible es lograr que las empresas y los empresarios se replanteen lo que están haciendo y cómo lo están haciendo, para que lo hagan de forma que se obtenga un beneficio tanto para la sociedad como para la empresa y cada uno de los *Stakeholders*. Por consiguiente, la primera razón es el planeta donde habitamos.

Conclusiones

En un mundo en desarrollo y cada vez más globalizado, los conceptos de “amigable con el ambiente”, “sostenible” ó de “bajo impacto ambiental”, hacen que las empresas logren consolidarse en este nicho naciente, pueden acceder a lo que se denominan los “mercados verdes”, es decir, mercados que reconocen la diferencia de los productos que aportan al desarrollo sostenible, que generan más y mejores fuentes de ingreso, además de un mejoramiento de la imagen y una muestra

fehaciente de su responsabilidad social corporativa, pasando a un nuevo estadio denominado Valor Compartido. Colombia no está apartada de esta tendencia, y así como los negocios verdes, la socialización de las buenas prácticas termina siendo una parte esencial dentro de la construcción de valor de una empresa, de una región y de un país.

De acuerdo con lo anterior podemos concluir que:

Las empresas se encuentran en constante interacción con sus *Stakeholders*, por eso en el momento de renovar sus procesos y actividades de negocios es importante tener en cuenta el entorno social y cada uno de los grupos que lo integran, con una propuesta clara en el sector ambiental.

En el momento en que la empresa logre reconocer a sus *Stakeholders*, identificará las estrategias que debe utilizar y desarrollar para alcanzar sus objetivos y metas.

La Responsabilidad Social y el Valor Compartido más que simples conceptos, son generadores de cambio que representan la proactividad, dinamismo, competitividad y crecimiento de la empresa., volviéndola sostenible y perdurable en el tiempo.

La Responsabilidad Social está enfocada más allá de la maximización del beneficio, mientras que el Valor Compartido tiene como objetivo integrar la maximización del beneficio.

Es posible definir estos conceptos como: *“el estado de conciencia de la empresa, en el cual para la toma de decisiones se compromete a hacer lo correcto, en el momento correcto, en el lugar correcto y con los medios correctos para obtener los resultados correctos dentro de un marco de desarrollo sustentable que respete el equilibrio entre la sociedad, la naturaleza y la rentabilidad empresarial”*.

De igual manera, existen diferentes enfoques y modelos para el trabajo del desarrollo sostenible y sustentable, enmarcado en políticas públicas desde el tejido ético que son viables y visibles por la organización y por los grupos de interés que lidera. En un mundo en el que los cambios son constantes, donde sus dinámicas reforman, reestructuran y de algún modo remplazan los paradigmas que imperan en nuestra realidad, absorbiendo por completo todos los espectros que constituyen la realidad cognoscitiva del ser humano. Hoy, el mundo empresarial ha superado conceptos y realidades que de cierto modo se podrían denominar innecesarias, obsoletas y permeadas por una condición natural al ser humano: el individualismo y la ausencia o nulidad de escrúpulos. La nueva concepción del modelo social-económico, que entra a remplazar el modelo económico clásico, los distintos paradigmas desbaratados por las nuevas nociones que se tiene del estado, de su constitución, de la empresa y de su función final, han obligado al empresario del siglo XXI a relacionarse con dos valores empresariales, sin duda alguna imprescindibles en el desarrollo y emprendimiento empresarial, la sostenibilidad y lo que a la final le permite estructurarse fundamental y coherentemente en la misma realidad de su ambiente, la ética profesional empresarial y una economía viable para todos los seres humanos que habitamos el planeta.

Referencias

- Abreu, J.L & Badii, M. *Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial*. SpentaUniversityMexico. México D.F.
- Boatright, John R. (2000). *Globalization and the ethics of business*. The New York Times Butterworth, Bill. *Forme un equipo triunfador*. Estados Unidos.
- Creador de Valor Compartido, (Consultado el 1 de mayo de 2012) Disponible en: <http://www.misfinanzasenlinea.com/noticias/20111005/michael-porter-y-su-teoria-de-creacion-de-valor-compartido>
- Díaz, Nelson & Lozano, Luz (2011). *Documento estándar entrega de informe final de investigación*. Vicerrectoría de Investigaciones Universidad EAN. Bogotá D.C: Colombia
- Díaz Nelson (2012). *Documento los Stakeholder en la eficacia organizacional*. Vicerrectoría de

- Investigaciones Universidad EAN. Bogotá D.C: Colombia
- Fernández, Pedro. *La creación de valor en la empresa y los stakeholders*.
- Freeman & Reed, David (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. California Management Review, Spring.
- Koffi, Annan (1999). *Reflexiones de Koffi Annan*. Centro de Información de las Naciones Unidas para México, Cuba y la República Dominicana
- Lozano, Josep (1999). *Ética y empresa*. Traducción de María Fernández Gómez. SanCristobal: Trotta.
- Moreno, Fidel (2003) *¿Es posible el Desarrollo Sustentable? Reflexiones desde una perspectiva de principios y ética ambiental*. Valera–Venezuela (p. 29 – 35)
- Pitman, Annan (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Harpercollins College Div (January 1984)
- PNUD (2002) *Informe sobre el desarrollo humano 2002*.
- Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985.
- Porter, Michael & Kramer, Mark (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review
- Rodríguez, Francisco & Sáiz, Miguel. *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Schwalb, María Matilde & Malca, Óscar (2006). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: CIUP, Los Andes de Cajamarca, Yanacocha, 2006 (reimpresión 2004, 2005, 2007)
- Shum, Andrea (2005). *Manual para la implementación de la responsabilidad social empresarial: una guía práctica para empresas que buscan una competitividad sostenible*. CEGESTI. -- San José, Costa Rica : CEGESTI, 2006 Centro de Información de las Naciones Unidas para México, Cuba y la República Dominicana
- The economist, Porter & Kramer & la RSE*. Disponible en: <http://cumpetere.blogspot.com/2011/03/economist-porter-y-kramer-y-la-rse.html>. Vives, Antonio (2011)
- Toca, Claudia E. *Desarrollos teóricos para la comprensión y el análisis de Stakeholders*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana
- Vives Antonio. (2011). *Si no esta roto no lo arregles: Porter & Kramer*. Disponible en: http://www.ssireview.org/articles/entry/qa_roundtable_on_shared_value Vives Antonio. (2011)
- Weiss, Joseph (2006). *Ética en los negocios*. Mexico D.F: Thomson
-

***Acerca del Autor**

Nelson Díaz Cáceres es estudiante del Doctorado en Administración por Valores del Instituto de Estudios Superiores Spenta México. ndiaz65@hotmail.com