

La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura

Corporate sustainability from sustainable practices, stakeholders and corporate social responsibility: a literature review

[Artículos]

Alexa Juliana Montoya Morales *

Martha Lucía García Londoño **

Rubén Antonio Vélez Ramírez***

Recibido: 26 de mayo del 2021

Revisado: 31 de mayo del 2021

Aceptado: 12 de diciembre del 2021

Citar como:

Montoya Morales, A. J., García Londoño, M. L. y Vélez Ramírez, R. A. (2022).

La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura.

Revista CIFE, 24(41), 132-155. <https://doi.org/10.15332/22484914.7731>



Resumen

La sostenibilidad empresarial es un tema de gran interés para la sociedad, dadas las condiciones preocupantes que atraviesa el planeta frente a las consecuencias del cambio climático. Por tanto, el objetivo del trabajo es hacer una revisión de la literatura para identificar las prácticas sostenibles que implementan las empresas, teniendo en cuenta la responsabilidad social empresarial y los grupos de interés. La

* Universidad del Quindío. Magíster en Administración. Docente tiempo completo programa de Contaduría Pública. Estudiante doctorado en Ciencias Económicas. Correo electrónico: mmalexa@uniquindio.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9735-4136>

** Universidad La Gran Colombia Armenia. Docente investigador tiempo completo. Doctora en Administración Gerencial. Correo electrónico: garcialonmartha@miugca.edu.co; ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8878-6025>

*** Universidad del Quindío. Magíster en Administración. Director de Programa de Contaduría Pública. Estudiante de doctorado en Contabilidad Y Finanzas. Correo electrónico: ravelez@uniquindio.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5524-0640>

revisión permitió categorizar las prácticas de sostenibilidad encontradas, así como identificar los motivos, presiones de los *stakeholders* y habilidades gerenciales que pueden aportar al logro de la sostenibilidad en una organización. Además de encontrar una posible brecha para la aplicación de la sostenibilidad según el tipo de empresa y la multiplicidad de conceptualizaciones de RSE que lleva a diversas interpretaciones y heterogeneidad en su implementación. También se presentan futuras líneas o extensiones de investigación interesantes en materia de sostenibilidad.

Palabras clave: desarrollo sostenible, responsabilidad social corporativa, sostenibilidad.

Clasificación JEL: Q01, M14, Q56.

Abstract

Corporate sustainability is a topic of great interest for society, given the worrying conditions that the planet is going through in the face of the consequences of climate change. Therefore, the purpose of this paper is to review the literature to identify the sustainable practices implemented by companies, taking into account corporate social responsibility and stakeholders. The review allowed to categorize the sustainability practices found, as well as to identify the reasons, pressure from stakeholders and managerial skills that can contribute to the achievement of sustainability in an organization. In addition to finding a possible gap for the application of sustainability according to the type of company and the multiplicity of CSR conceptualizations that lead to different interpretations and heterogeneity in its implementation. Future interesting lines or extensions of research on sustainability are also presented.

Keywords: sustainable development, corporate social responsibility, sustainability.

JEL classification: Q01, M14, Q56.

Introducción

Cada vez es más frecuente y relevante que las empresas promuevan prácticas responsables en el medio en el que se desarrollan, ya que en las últimas décadas se han presentado a nivel mundial cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que impactan el entorno empresarial. Estos cambios en parte se han generado por las consecuencias negativas del cambio climático, el impacto de las decisiones de gobierno corporativo en las crisis económicas, financieras y problemas medio ambientales.

Lo anterior ha generado que la responsabilidad social empresarial (RSE) sea un tema que ha ganado atención en el campo de la investigación (Ye et ál., 2020) y en el entorno empresarial (Feng et ál., 2017), debido a las diferentes presiones de los grupos de interés que reclaman a las organizaciones, estrategias y cambios que promuevan el cuidado de los ecosistemas para recuperar y sostener la biodiversidad de los territorios, así como mejorar el nivel de vida de la población por medio de condiciones laborales dignas que consideren la salud y bienestar de las personas y

la adopción de criterios éticos y transparentes en la toma de decisiones por el impacto positivo o negativo que estas pueden ocasionar en la comunidad (Bocken et ál., 2014; Sroufe, 2017).

También se encuentra que la RSE y la sostenibilidad empresarial (SE) son temas relevantes en las agendas políticas, tal como se evidencia en la firma de acuerdos y tratados mundiales, aunado a la presentación de informes de sostenibilidad por parte de las empresas, porque sus actividades han generado degradación ambiental, pérdida de áreas protegidas, aumento en la emisión de dióxido de carbono, contaminación y mal manejo de aguas contaminantes y residuos.

Razón por la cual la Organización de Naciones Unidas pone especial atención a las empresas al considerarlas fundamentales para que el crecimiento económico sostenible sea una realidad (Pacto Mundial, 2021), desde la adopción de prácticas sostenibles y responsables con su entorno en todos sus procesos organizacionales. De allí, que en el 2015 se hayan promulgado los objetivos de desarrollo sostenible para alcanzar el propósito de que el mundo, hacia el 2030, cambie su perspectiva económica por una más integradora y conciliadora con las dimensiones sociales y ambientales.

En este contexto, la RSE se ha convertido en una poderosa herramienta para mitigar las consecuencias empresariales en los grupos de interés, que generen un verdadero cambio a nivel organizacional y se refleje en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y el medio ambiente al gestionar las expectativas y necesidades de los grupos de interés y contribuir con el cambio que el planeta requiere.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es realizar una revisión sistemática de la literatura para mejorar la comprensión de la sostenibilidad empresarial. Para ello se analizan diversos artículos relacionados con el tema, que permitan identificar los factores claves, los grupos de interés y las estrategias que están adoptando las empresas que responda la pregunta: ¿cuáles son las prácticas empresariales que conducen a la sostenibilidad?

Los hallazgos de la revisión de la literatura permitieron categorizar las prácticas sostenibles que implementan las empresas en cuatro subcategorías: tradicionales, innovadores, de tiempo y de contexto. Además de conocer los principales motivos y las habilidades gerenciales que influyen de manera determinada en la adopción de prácticas sostenibles. El documento está estructurado de la siguiente forma: en la sección “Responsabilidad social empresarial y sostenibilidad empresarial”, se expone la conceptualización de sostenibilidad empresarial y responsabilidad social empresarial, luego en la siguiente sección, se describe la metodología utilizada para

el desarrollo de la investigación. En la sección “Resultados”, se presentan los resultados obtenidos de la revisión de la literatura y su discusión, finalmente, en la última sección, se presentan las conclusiones.

Responsabilidad social empresarial y sostenibilidad empresarial

Responsabilidad social empresarial

En los últimos años la responsabilidad social empresarial ha tomado importancia para las organizaciones dadas las presiones de las partes interesadas porque las empresas asuman las consecuencias de las actividades que realizan. Por tanto, el interés académico e investigativo en este campo también ha aumentado, teniendo actualmente un amplio estudio sobre la RSE que involucra sus antecedentes, su conceptualización y la documentación de cómo las empresas la usan para satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas a la vez que obtienen ventajas competitivas a nivel empresarial.

Sin embargo, existen en la literatura diversos enfoques de RSE que dificultan su conceptualización, por ejemplo, el libro verde de la Comisión Europea define la RSE como “una decisión voluntaria de las empresas para lograr una mejor sociedad y un ambiente más limpio” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 5). De forma similar, la norma internacional ISO 26000 indica que las empresas son responsables cuando se hacen cargo de los impactos que causan sus actividades, siendo éticos, transparentes y en pro del desarrollo sostenible (ISO, 2021). En el mismo sentido, World Business Council for Sustainable Development (2021) afirma que es el compromiso empresarial que involucra un comportamiento ético que aporta al desarrollo económico y mejora la calidad de vida de los empleados, sus familias y la sociedad.

Por otro lado, Drucker (citado por Turriago Hoyos, 2008), que ha sido estudiado como uno de los principales autores de estrategia y a lo largo de sus investigaciones y publicaciones menciona a la RSE como una oportunidad de negocio para que las organizaciones favorezcan el crecimiento económico al entender las externalidades que se causan como inversión y la responsabilidad que deben asumir los empresarios y empleados en la era del conocimiento que impone la responsabilidad social como un desafío empresarial. Sumado a esto, Porter y Kramer (2006) plantean la RSE como una propuesta para la creación de valor compartido.

Debido a lo anterior, Garriga y Melé (2004) realizaron un mapeo de los enfoques de RSE en cuatro categorías, así: (a) teorías instrumentales: este primer enfoque tiene como máximo representante a Friedman (1970), que aseguraba que la única responsabilidad de la empresa es generar utilidades para sus accionistas, por tanto, estas teorías están centradas en la obtención de riqueza por medio de actividades RSE, anteponiendo los objetivos económicos sobre los sociales; (b) teorías integradoras, como aquellas empresas que tienen deseo de ir más allá de sus objetivos económicos, cumpliendo la ley y desarrollando actividades que gestionen demandas de sus grupos de interés, tal es el caso de la pirámide de la responsabilidad social propuesta por A. B. Carroll (1991), que señala las responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales o filantrópicas; (c) teorías de carácter político en lo referente a las empresas que prestan mayor atención al poder social que se adquiere y la influencia sobre aspectos políticos de los negocios, por lo que debe tratarse de manera responsable y ética; (d) teorías sobre ética y moral en los negocios, en las que priman los objetivos sociales sobre los económicos, teniendo interés sobre derechos humanos, acuerdos y pactos internacionales, demandas de las partes interesadas (Cancino y Morales, 2008). Como se puede observar, cada uno de estos enfoques orienta la RSE desde una perspectiva diferente, lo que genera confusión tras las múltiples percepciones y maneras de conceptualizar y, por tanto, trabajar la RSE en una organización.

Sostenibilidad empresarial

Para definir la sostenibilidad empresarial resulta importante mencionar algunos de sus antecedentes desde las diferentes cumbres y conferencias que se han realizado a nivel mundial sobre el medio ambiente:

Tabla 1. Antecedentes sostenibilidad empresarial

Año	País	Detalle	Objetivo
1972	Suecia, Estocolmo	Conferencia Mundial ONU	Centrar la atención internacional en temas medio ambientales, especialmente los relacionados con la degradación ambiental y la “contaminación transfronteriza”.
	Kenia, Nairobi	Creación del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)	El objetivo final es contribuir al bienestar de las generaciones actuales y futuras de la humanidad y el logro de los objetivos ambientales a nivel mundial.
1976	Francia, París	Definición de las directrices para empresas multinacionales	Promover la contribución positiva de las empresas al progreso económico, medioambiental y social en todo el mundo. Los PNC ayudan a las empresas y a las partes

Año	País	Detalle	Objetivo
		por parte de la OCDE	interesadas a tomar las medidas adecuadas para impulsar la aplicación de las directrices.
1985	Austria, Viena	Congreso de Viena para protección de la capa de ozono (ONU)	Alentar a las partes a promover la cooperación por medio de observaciones sistemáticas, investigaciones e intercambio de información sobre el impacto de las actividades humanas en la capa de ozono y para adoptar medidas legislativas o administrativas.
1987	Finlandia, Helsinki	Protocolo de Montreal de la convención de Viena (ONU)	Se establecen límites para la emisión de gases destructores de la capa de ozono.
	Suiza, Ginebra	Se reúne la comisión mundial para el medio ambiente y el desarrollo de la (ONU)	Presentar el informe Brundtland, el cual propone medios prácticos para revertir problemas ambientales.
1992	Brasil, Río de Janeiro	Se desarrolla la Conferencia de las Naciones Unidas sobre medio ambiente y desarrollo (CNUMAD)	Se firman cinco acuerdos los cuales se conocen como la declaración de Río, sobre medio ambiente y desarrollo. Estos acuerdos son la agenda 21, el convenio sobre la diversidad biológica, la convención marco sobre el cambio climático y la declaración de principios sobre los bosques.
1997	Japón, Kioto	Protocolo de Kyoto, en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC)	Promover el desarrollo sostenible, limitación y reducción de las emisiones de dióxido de carbono (CO ₂) en la atmósfera; en este año, la red de desarrollo sostenible (Sustainable Development Network Programme RDS).
1999	Suiza, Davos	Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ONU)	Se establecen los diez principios de la ciudadanía corporativa: derechos humanos, relaciones laborales, protección ambiental y lucha contra la corrupción.
2000	Estados Unidos, New York	Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ONU)	Adhesión de las primeras empresas al pacto mundial.
			Se firmó la Declaración del Milenio de la Naciones Unidas, concentrada en el desarrollo sostenible, el respeto por la naturaleza y la responsabilidad.
2015	Estados Unidos, New York	Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ONU)	Recomendación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con 169 metas planteando el comienzo del 2015 y la finalización en el 2030.
2016	Francia, París	Se desarrolla la Conferencia de las Naciones Unidas sobre cambio climático (CNUMAD)	Se establece el marco para el cambio climático.

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior, la SE es un nuevo enfoque para hacer negocios y en el que se fomenta la inclusión social, el buen uso de los recursos naturales y la reducción del impacto en el medio para conservar la integridad del planeta para las generaciones venideras, sin dejar a un lado los aspectos económicos de la empresa (Barcellos de Paula, 2010). Definición alineada a los antecedentes descritos que hacen referencia al cuidado del medio ambiente, siendo muy importante para la SE la definición de desarrollo sostenible de la comisión (Brundtland, 1987), “capacidad para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad para satisfacer las necesidades del futuro”.

Así mismo, se encuentra la triple línea de resultados de (Elkington, 1999), que refiere un marco de sostenibilidad empresarial que promueve los negocios y empresas sostenibles con base en tres dimensiones fundamentales: económica, social y ambiental con la intención de que las actividades empresariales sean ambientalmente soportables, económicamente rentables y socialmente justas. Por tanto, la conceptualización tanto de RSE como de SE descritas se convierten en el marco para la difusión de los hallazgos de la revisión de la literatura, en cuanto a la dirección para comprender por qué las empresas eligen unas prácticas sostenibles sobre otras, identificar cuáles son los tipos de prácticas, actividades y estrategias de RSE que más se usan y si realmente conducen a la SE.

Metodología

Para mejorar la comprensión en cómo las organizaciones alcanzan la sostenibilidad empresarial, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura (RSL), que tuvo como propósito principal identificar las prácticas sostenibles que implementan las organizaciones, así como conocer las presiones a las que se enfrentan las empresas y que se pueden convertir en impulsores para el diseño e implementación de las prácticas. Para realizarlo, se planificó la RSL, formulando la pregunta de investigación: ¿cuáles son las prácticas empresariales que conducen a la sostenibilidad empresarial? Luego se seleccionaron las palabras claves, la base de datos y los criterios de exclusión e inclusión para realizar la búsqueda.

La búsqueda se realizó en la base de datos Scopus con las palabras claves *sustainability*, *social corporate responsibility*, *stakeholders*, utilizadas en los artículos top de revistas Chartered ABS Journal Guide (2018). Luego, se introdujo la palabra clave empresa *Corporation or enterprise or Company*, pues la finalidad fue identificar las prácticas que llevan a cabo las empresas. El paso siguiente fue realizar filtros con los criterios de inclusión: idioma inglés y español; año de publicación 2010 a 2020; tipo de publicación artículos de revistas y área de

negocios, gestión y contabilidad, obteniendo finalmente un resultado de 76 artículos. Se descartaron aquellos artículos que no guardaban relación con el tema de interés, como investigaciones enfocadas únicamente en países o en áreas diferentes a las seleccionadas. Finalmente, la RSL se llevó a cabo con 45 artículos y un enfoque es inductivo, dada la reorganización o planteamiento de categorías sobre las cuales se recopilaron los artículos.

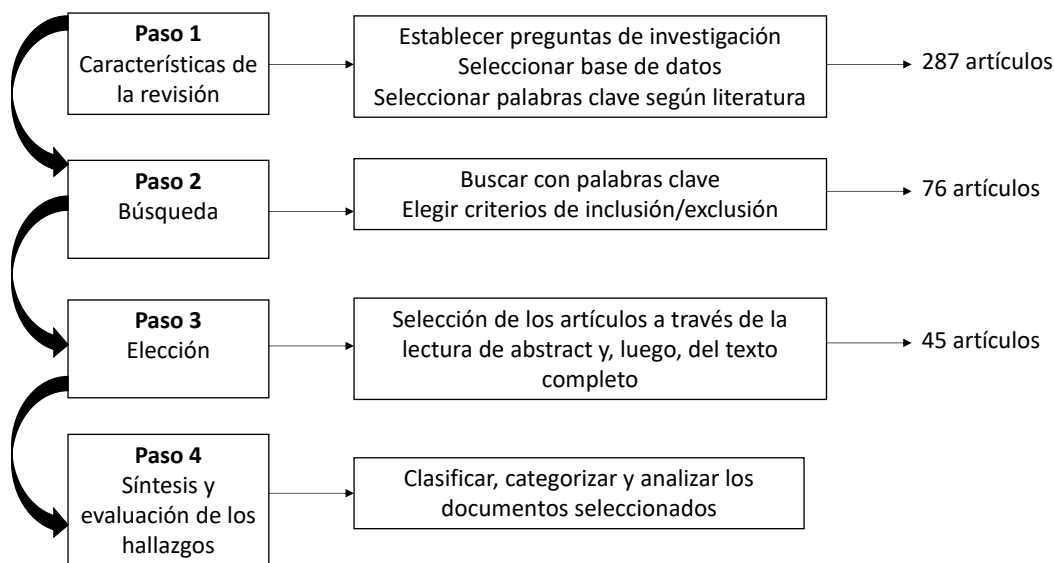


Figura 1. Revisión sistemática de la literatura

Fuente: elaboración propia.

Resultados y discusión de resultados

El análisis de los 45 artículos seleccionados permitió conocer las prácticas que han implementado las organizaciones para gestionar la sostenibilidad, además de identificar factores similares en cuanto a las teorías utilizadas como marco para explicar la incorporación de la sostenibilidad en las empresas y los factores impulsores. A partir de esta información, se propone la caracterización de las investigaciones sobre SE en cuatro categorías: prácticas sostenibles, perspectiva gerencial y administrativa, motivación y, finalmente, estandarización y guías. Donde la categoría con mayor representatividad en los artículos son las prácticas sostenibles con un total de 18 artículos, el segundo lugar lo ocupan los artículos que discuten los informes y modelos de sostenibilidad con 11 artículos, luego, la categoría motivación con 10 artículos y, por último, la categoría perspectiva gerencial con 9 artículos (tabla 2).

También se identificó un crecimiento en la producción anual de las publicaciones sobre SE, luego que al inicio del periodo analizado se obtuvieron dos investigaciones y al final un total de ocho investigaciones. Además, se determinó que el 71 % de las publicaciones se realizaron entre el 2016 y el 2020, resultado que puede tener causa en la divulgación de los objetivos de desarrollo sostenible en el 2015 que ratifica el interés creciente y la necesidad de abordar la sostenibilidad en las organizaciones para alcanzar los objetivos propuestos por la ONU.

Tabla 2. Categoría prácticas sostenibles artículos revisión sistemática de la literatura

Categoría	Subcategoría	Autores
Prácticas sostenibles	Tradicionales (estrategias básicas y más utilizadas en las dimensiones TBL: económicas, sociales y ambientales)	Al-Abdin et ál., 2018; Alhaddi, 2015; Asokan et ál., 2019; Bager y Lambin, 2020; Cazeri et ál., 2018; Corazza et ál., 2017; Ertuna et ál., 2019; Guaita Martínez et ál., 2019; Khan et ál., 2019; Khatter et ál., 2019; Klettner et ál., 2014; McIntosh et ál., 2017; Tate y Bals, 2018
	Innovadoras: actividades de explotación y exploración. Innovaciones sociales, tecnológicas y organizativas	Bocken et ál., 2014; Chege y Wang, 2020; Guaita Martínez et ál., 2019; Jakhar et ál., 2020; Maletič et ál., 2014
	Tiempo: reactivas (presente) y Proactivas (futuro).	Asokan et ál., 2019; Bager y Lambin, 2020; Biggemann et ál., 2014; Jakhar et ál., 2020
	Contexto: país, región, empresa	Al-Abdin et ál., 2018; Corazza et ál., 2017; Ertuna et ál., 2019; McIntosh et ál., 2017
Perspectiva gerencial y administrativa	Capacidades individuales	Balmer et ál., 2011; Dentoni et ál., 2016; Epstein et ál., 2017; Lambrechts et ál., 2019; Muff et ál., 2020; Naciti, 2019; Roper y Parker, 2013; Shahzad et ál., 2016; Wiengarten et ál., 2015
	Gobierno corporativo	
	Personal gerente/propietario/empleado	
Motivaciones	Económicas	Ali et ál., 2017; Baddache y Nicolai, 2013; Boiral y Heras-Saizarbitoria, 2017; Cantele y Zardini, 2018; Epstein et ál., 2017; Fieseler et ál., 2010; X. Font et ál., 2016; Littlewood et ál., 2018; Qian et ál., 2020; Shnayder y Van Rijnsoever, 2018
	Regulatorias y normativas	
	Intrínsecas	
	Legitimación social	
	Presiones <i>stakeholders</i> (competencia, proveedores, consumidores, trabajadores, clientes, gobierno)	
Estandarización y guías	Informes y modelos de sostenibilidad	Boiral y Heras-Saizarbitoria, 2017; Caiado et ál., 2017; Camilleri, 2015a, 2015b; Klettner et ál., 2014; Leon-Soriano et ál., 2010; Mähönen, 2020; Maon et ál., 2017; Moratis y Brandt, 2017; Okongwu et ál., 2013; Torelli et ál., 2020

Fuente: elaboración propia.

Después de definir las categorías según la frecuencia con la que aparecen en los artículos, se establecen subcategorías para explicar en detalle los diferentes tipos de prácticas que pueden implementarse en una organización. Es importante mencionar que diferentes artículos hacen mención a que una organización puede ejecutar varias de ellas o enfocarse en una sola.

Así se tiene entonces que dentro de la literatura las prácticas denominadas tradicionales, se enfocan en identificar las actividades que se pueden realizar, teniendo en cuenta las dimensiones de la triple línea de resultados propuesta por Elkington (1999). En esta subcategoría los estudios (Al-Abdin et ál., 2018; Alhaddi, 2015; Asokan et ál., 2019; Bager y Lambin, 2020; Cazeri et ál., 2018; Corazza et ál., 2017; Ertuna et ál., 2019; Guaita Martínez et ál., 2019; Khan et ál., 2019; Khatter et ál., 2019; Klettner et ál., 2014; McIntosh et ál., 2017; Tate y Bals, 2018) hallan que las empresas buscan un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ambientales en su actividad económica, siendo las prácticas más frecuentes en esta subcategoría el mejoramiento de las condiciones del empleo, actividades que promuevan la salud y bienestar del trabajador, políticas para la igualdad y diversidad; reducción de huella carbono y emisión de dióxido de carbono para disminuir los gases de efecto invernadero, reducción del consumo energético y de agua, conservación de la biodiversidad, disposición final adecuada de los recursos, reciclaje, reutilización y precios justos, principalmente.

En relación con la subcategoría “prácticas innovadoras”, los artículos (Bocken et ál., 2014; Chege y Wang, 2020; Guaita Martínez et ál., 2019; Jakhar et ál., 2020; Maletič et ál., 2014) mencionan la reciente adopción de la innovación hacia la RSE para explotar y explorar estrategias que faciliten la incorporación de los conceptos sostenibles y, por tanto, las organizaciones alcancen la sostenibilidad, mediante mejoras incrementales en sus procesos/productos (explotación de las prácticas tradicionales), como el cambio en el proceso de producción para que sea más amigable con el medio, sustitución de materias primas e insumos por unas menos contaminantes, diseño de programas sociales al interior y exterior de la empresa enfocados en el bienestar de empleados y la sociedad en general. Además de las mejoras radicales (exploración de nuevas maneras de integrar la sostenibilidad), que buscan cambios profundos en los modelos de negocio de las empresas, procesos de reingeniería para diseñar prácticas diferentes a las ya existentes, que han generado alternativas ecoeficientes: eliminación de algunas materias primas nocivas para la salud y el entorno, invención de maquinaria limpia.

Luego, se clasifican las prácticas de tiempo que hacen referencia a la reactividad o proactividad con la que las empresas pueden incorporar estrategias para la

sostenibilidad, estos estudios (Asokan et ál., 2019; Bager y Lambin, 2020; Biggemann et ál., 2014; Jakhar et ál., 2020) indican que hay dos maneras en las cuales se puede implementar la RSE por medio de las prácticas y es hacerlo una vez las partes interesadas generen presiones, o adelantarse a ellas y empezar a gestionar sus necesidades con anterioridad, incluso, se pueden descubrir presiones futuras, minimizando el impacto negativo de estas dentro de la organización.

Por último, la subcategoría “contexto”, trabajada por Al-Abdin et ál. (2018); Corazza et ál. (2017); Ertuna et ál. (2019); McIntosh et ál. (2017), se describe la necesidad de adaptar las prácticas de RSE a los contextos específicos donde se desarrolla la organización, debido a que las presiones de los grupos de interés de una empresa son distintas en cada una de las regiones geográficas donde se encuentre, así como la reglamentación, necesidades ambientales, condiciones sociales, y el uso y disponibilidad de la tecnología.

Ahora bien, en la segunda categoría, denominada “perspectiva gerencial y administrativa”, se establece una dependencia entre el tipo de prácticas y programas de RSE que se implementan en las organizaciones en relación con las capacidades individuales, conformación del gobierno corporativo y características personales de los gerentes, propietarios y empleados de la organización. Los artículos aquí recopilados mencionan que, según las características gerenciales que tenga la empresa, esta adopta prácticas para generar resultados en el corto o largo plazo, asigna presupuesto para su ejecución y se compromete realmente con la sostenibilidad. Por lo tanto, en la categoría “perspectiva gerencial” (Balmer et ál., 2011; Dentoni et ál., 2016; Epstein et ál., 2017; Lambrechts et ál., 2019; Muff et ál., 2020; Naciti, 2019; Roper y Parker, 2013; Shahzad et ál., 2016; Wiengarten et ál., 2015), se expone la influencia que tienen las habilidades conceptuales, humanas y técnicas del gerente, y en sí de los colaboradores de la organización para integrar prácticas sostenibles a la organización.

Las subcategorías aquí abordadas son las capacidades individuales que refieren el grado de conocimiento, perspectiva, visión, tipo de liderazgo, habilidades blandas y aptitudes de los gerentes al considerarlas influyentes a la hora de diseñar los programas de RSE, uno de los hallazgos sugiere que a mayor educación y entendimiento del gerente por la importancia de la sostenibilidad, más afinidad, disposición y compromiso presentará en la adopción de prácticas, y cambiará incluso (reingeniería) los procesos y productos de la organización. Por su parte, la subcategoría personal hace referencia a la influencia que tienen las creencias, hábitos, religión, aspectos éticos y morales, al momento de diseñar e implementar las prácticas sostenibles en las organizaciones, señalando que a mayor consciencia

ambiental y ética de las personas a cargo será mayor el compromiso de la empresa con la sostenibilidad. Finalmente, la subcategoría “gobierno corporativo” en el que algunas investigaciones concluyen que, según el número de directores, la independencia y diversidad entre ellos se favorece la sostenibilidad, debido al tipo de prácticas que deciden implementar en sus organizaciones.

Por otro lado, la categoría “motivación” (Ali et ál., 2017; Baddache y Nicolai, 2013; Boiral y Heras-Saizarbitoria, 2017; Cantele y Zardini, 2018; Epstein et ál., 2017; Fieseler et ál., 2010; X. Font et ál., 2016; Littlewood et ál., 2018; Qian et ál., 2020; Shnayder y Van Rijnsoever, 2018), hace referencia al tipo de prácticas que implementan las empresas según el motivo que las impulsa hacia la sostenibilidad. Por ejemplo, estudios empíricos y revisiones de la literatura encuentran una relación entre el factor que impulsa o motiva la empresa a adoptar estrategias de sostenibilidad, y la selección de las prácticas para hacerlo. Señalando que las empresas motivadas por aspectos económicos tienden a diseñar e implementar estrategias que generen retribuciones rápidas, como ahorros energéticos e hídricos y reducción de materias primas, mientras que, si las motivaciones son intrínsecas, es decir, obedecen a factores personales como una mayor consciencia hacia la protección del medio ambiente, el bienestar de la sociedad, hábitos y estilos de vida, se buscarán estrategias más duraderas, tales como fabricación sostenible, compromiso con los *stakeholders* y creación de valor compartido.

Las subcategorías regulatorias y normativas ponen en evidencia que la incorporación de la RSE en una organización ocurre por obligación, es decir, una ley del gobierno local o nacional a favor de la sociedad o aspectos ambientales que prohíbe algún tipo de práctica o estrategia de la empresa (uso de materia primas, explotación de zonas, contaminación), que hace que la organización cambie algunos de sus procesos o se haga cargo de las consecuencias de sus actividades en el territorio (recuperación de áreas protegidas, descontaminación) para evitar sanciones económicas y cierre de sus operaciones. También en esta subcategoría se encuentran las presiones ejercidas por políticas internacionales que se convierten en requisito para ingresar a un nuevo mercado (prohibición en la utilización de algunos químicos en la producción, uso de plásticos).

De forma similar, la subcategoría “presión de los *stakeholders*” describe la presión que ejercen proveedores y clientes, dado que, si dentro de la cadena de valor hay empresas que tienen programas de RSE querrán proveedores con estas características para demostrar la trazabilidad del producto o servicio. De la misma forma, los consumidores con sus preferencias de consumo y la competencia con lanzamientos de productos y servicios sostenibles, que orientan a la producción y

consumo responsable; además debe tenerse en cuenta las otras partes interesadas que cada día ejercen mayores presiones para que se cambien modelos de negocio, siendo el caso de las ONG, sindicatos, activistas y asociaciones. Todo ello ha conformado la subcategoría “legitimación social”, donde los resultados de las investigaciones y la literatura señalan que muchas organizaciones adoptan prácticas con el único propósito de mejorar la reputación y posicionamiento de la empresa ante los grupos de interés, al tiempo que buscan mayores rendimientos económicos como consecuencia de la posición que logran en los mercados como empresas sostenibles.

Por último, la categoría “estandarización y modelos”, se categorizaron los artículos de Boiral y Heras-Saizarbitoria (2017); Caiado et ál. (2017); Camilleri (2015a), (2015b); Klettner et ál. (2014); Leon-Soriano et ál. (2010); Mähönen (2020); Maon et ál. (2017); Moratis y Brandt (2017); Okongwu et ál. (2013); Torelli et ál. (2020), los cuales en su enfoque describen a los informes y modelos de sostenibilidad, como un mecanismo para que las empresas puedan incorporar dentro de sus organizaciones actividades de RSE acorde a los lineamientos de instituciones no gubernamentales.

Dichos autores exponen críticas y superficialidades que se pueden generar con los informes, bajo el argumento que un documento puede exagerar algunos resultados, mostrar solo los aspectos positivos desconociendo factores claves de RSE que no se han trabajado (dimensión interna: seguridad social y bienestar del trabajador, trabajo infantil, corrupción), así como las ventajas y beneficios de esta categoría, al convertirse en un marco rector para diseñar programas de RSE. Se mencionan los tipos de prácticas que deben implementarse, la importancia de la divulgación con todas las partes interesadas de estos documentos para la toma de decisiones, así como la honestidad y transparencia que debe guiar el desarrollo del proceso, por la trascendencia que tiene para una verdadera sostenibilidad. Finalmente, en esta categoría se indica la necesidad de incorporar las estrategias al ADN corporativo, para evitar que se manejen en un sistema aislado.

Desde otra perspectiva, los hallazgos permitieron identificar cuestiones interesantes sobre cómo ha evolucionado el estudio de la SE que permiten inferir la relevancia del tema a nivel de las organizaciones, puesto que en los últimos años se han incorporado teorías propias de la empresa desde el área de la administración y la economía. Por ejemplo, las primeras investigaciones utilizan como marco teórico el desarrollo sostenible y los postulados propuestos por la teoría subversiva, la pirámide de Carroll, los grupos de interés, la percepción del hombre de negocios de

Bowen (1953) y la triple cuenta de resultados, teorías referidas como las más comunes en el campo de estudio.

No obstante, en los estudios más recientes se incorporan como marcos la base de la pirámide, la teoría institucional, el valor compartido, las capacidades dinámicas y la economía circular, que sirven de guía para identificar cuáles son las capacidades centrales y distintivas que debe generar la organización para sacar el máximo provecho de sus actividades al tiempo que genera impactos positivos en los grupos de interés.

Así mismo, se identifica una posible evolución en el campo de estudio, ya que recientes investigaciones se han centrado en el estudio de los impactos que tienen las prácticas tradicionales en el desempeño financiero y no financiero de la organización, nuevos modelos de negocios que gestionen la sostenibilidad y una orientación hacia las innovaciones que se producen en las empresas para adaptarse a las nuevas condiciones sociales y ambientales al convertirse en retos para las organizaciones, lo cual se refleja en la nube de las palabras claves más significativas y utilizadas en las búsquedas recientes sobre sostenibilidad que están relacionadas con el desempeño, gestión, estrategias, gobierno corporativo, finanzas, cadena de abastecimiento y algunos de los marcos teóricos mencionados anteriormente (figura 2).



Figura 2. Nube de palabras

Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar la influencia de las demandas de las partes interesadas debido al poder social que algunos de ellos tienen en las decisiones que toma la empresa hacia la sostenibilidad, generando presiones que obligan a emprender acciones de RSE, por el temor a salir del mercado, quedar rezagados, hacerse responsables de impuestos, pérdida de reputación y competitividad. Lo que lleva a la perspectiva de que la sostenibilidad es utilizada como una estrategia de legitimación social (Font et ál., 2016), al considerar los beneficios que trae la incorporación de prácticas de RSE a las empresas: ingresar o sostenerse en algunos mercados, obtener mayores ganancias económicas, ser referentes dentro de su sector, aumentar el sentido de pertenencia de sus trabajadores y consumidores, y evitar sanciones o multas por parte de entes de control.

Cuestiones que, aunque son interesantes y son verdaderos impulsores para que las empresas, se decidan y se animen a incorporar prácticas de sostenibilidad que representan beneficios para el entorno en el que se desempeñan, no están del todo orientadas a la generación de los cambios empresariales que se requieren a nivel mundial para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible.

Contrario a la legitimación social, se encuentran empresas que se involucran en prácticas sostenibles por su estilo de vida y la convicción de que su aporte voluntario, puede mejorar las condiciones sociales y ambientales del área de influencia donde desarrollan su actividad económica. Escenario que evidencia un compromiso mayor con los grupos de interés, y se refleja en el tipo de prácticas implementadas, que incluso, cambian radicalmente sus objetivos empresariales económicos, al abandonar la perspectiva de perseguir la máxima eficiencia y rentabilidad, para alcanzar objetivos relacionados con la preservación del ecosistema, la disminución de la contaminación en la fuente y la preocupación por la sociedad y sus trabajadores. En este contexto, se tienen entonces empresas que subordinan los objetivos económicos por los objetivos sociales y ambientales, que actualmente se conocen como “*B Corporation*” y sociedades de beneficio e interés colectivo BIC.

Ahora bien, para aportar al debate del contexto de las prácticas se retoma la influencia de las partes interesadas y se suman características como la región en la que funciona la empresa, los recursos económicos y naturales disponibles, el tamaño de la empresa, el sector económico al que pertenezca la organización, pues estas características implican diferencias en la manera en la que se relacionan las empresas con sus *stakeholders*, por ejemplo (Al-Abdin et ál., 2018; Ertuna et ál., 2019; Maon et ál., 2017) exponen que una empresa puede implementar una práctica que se considere una acción de RSE porque va más allá de lo legal, pero que esta

misma acción en una sede de la organización ubicada en otro país no lo sea, al estar reglamentada por medio de una política.

A manera de ejemplo, se puede afirmar que, si una empresa vela por el bienestar de sus trabajadores, mejorando sus instalaciones para que sean más seguras, iría más allá de lo legal y, por tanto, es una estrategia de RSE. No obstante, en algunos países existen leyes que reglamentan esas condiciones de seguridad en el trabajo, en ese contexto, se estaría acatando una ley y no implementado una estrategia RSE. De allí, la importancia de contar con una herramienta que permita identificar estos escenarios y adaptar a las necesidades locales las prácticas tradicionales y generales. De igual forma, los grupos de interés le exigirán mayor compromiso ambiental a una empresa dedicada a actividades de extracción y de transformación que a una del sector comercial por los impactos que genera.

Otro de los aspectos interesantes consiste en la falta de consenso sobre la conceptualización de la RSE, lo que puede generar diversas interpretaciones y, por tanto, unas empresas serán más instrumentales que integradoras y perseguirán ideales diferentes en cuanto a sostenibilidad se refiere. Esta situación, junto con la contextualización de la RSE, puede, de alguna manera, argumentar la heterogeneidad que se presenta al momento de analizar las prácticas de sostenibilidad que llevan a cabo, de manera diferente, empresas que corresponden al mismo sector económico. Entonces, es importante ahondar en el posible planteamiento de un marco más homogéneo para la conceptualización de la RSE, porque según la manera en la que se interprete su concepto, las motivaciones, la perspectiva gerencial, se diseñarán e implementarán unas prácticas sobre otras (tiempo, tradicionales, innovadoras, contexto), que de la mano de las capacidades y recursos de la organización conduzcan al desarrollo sostenible.

Desde otra perspectiva, se encuentran lagunas en el campo de estudio a partir de Bager y Lambin (2020); Dentoni et ál. (2016); Ertuna et ál. (2019); Font et ál. (2016), que se orientan a la brecha que presentan las pequeñas y medianas empresas para la adopción de la sostenibilidad en sus organizaciones, generada por la falta de recursos económicos, poca apropiación y conocimiento acerca de la importancia que puede representar para la sociedad, el ambiente y los factores económicos de la empresa, la participación en redes y negocios sostenibles. Lo que sugiere mayor divulgación de la RSE y apoyo por parte de actores de la cadena de valor para evangelizar a otras organizaciones en materia de sostenibilidad.

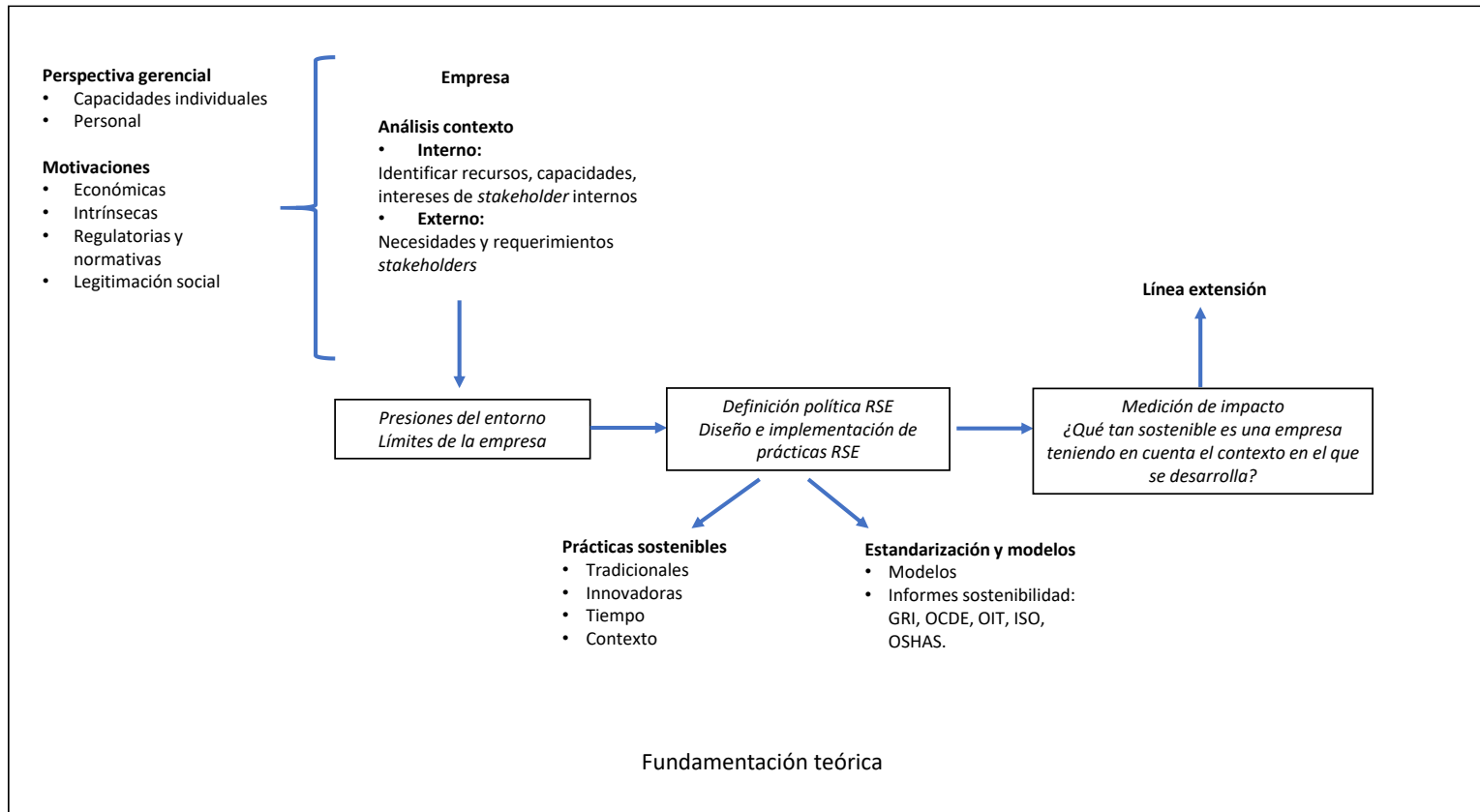


Figura 3. Interrelación de la categorización para la sostenibilidad empresarial

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se evidencia la existencia de una interrelación entre las categorías y subcategorías expuestas, como lo muestra la figura 3, al demostrar la interacción entre la perspectiva gerencial y las motivaciones para analizar el entorno interno y externo de la empresa, y así considerar las necesidades de los grupos de interés y priorizarlos por la presión que generan en las operaciones de la empresa. Luego se analiza este panorama con los recursos económicos, humanos y tecnológicos de la organización para definir las barreras que limitarán la elección de las prácticas sostenibles definidas en un programa o política de RSE que puede fundamentarse en las guías o modelos de RSE descritas anteriormente.

Conclusiones

Se caracterizaron las prácticas sostenibles que implementan las empresas en cuatro categorías: 1) prácticas tradicionales donde se encuentran aquellas que buscan mejorar el nivel de vida de los empleados, la sociedad, el ambiente y la empresa, por medio de condiciones laborales dignas, buen trato y remuneración justa, utilización de productos amigables, reducción del consumo de agua, energía e insumos dañinos para los ecosistema, estrategias hacia la preservación, inversiones socialmente responsables, diseño de estrategias comerciales éticas y creación de alianzas para aumentar la productividad y rentabilidad de las empresas. 2) Prácticas innovadoras donde se refiere el uso de la innovación incremental y radical, es decir, las empresas con actividades de explotación de las prácticas ya existentes buscan mejorar los procesos, productos o servicios y, con actividades de exploración, hacer cambios radicales en la producción y desarrollo de los productos y servicios, lo que da lugar a ecoeficiencias, ecodiseño, nuevos modelos de negocio y producción. 3) Prácticas de tiempo que indican el momento en el cual se implementan las prácticas en las empresas, se encuentran las prácticas reactivas que obedecen a una respuesta obligada a las exigencias del grupo de interés y las proactivas que gestionan las necesidades y requerimientos con antelación. Y 4) prácticas de contexto donde se señala la necesidad de adaptar las prácticas generales a los diversos entornos empresariales, ya que en cada país las condiciones políticas, económicas, sociales, ambientales y tecnológicas son diferentes y, por tanto, la forma en la que se gestiona la sostenibilidad no debe ser esta.

En síntesis, se puede mencionar que los programas de RSE que se implementan a nivel empresarial con ayuda de guías y estándares internacionales conducen a las empresas a la SE, al ayudar a los gerentes a mejorar su toma de decisiones y a gestionar adecuadamente las expectativas de los grupos de interés relacionadas con el entorno en el que se desarrollan. No obstante, falta mayor investigación para

determinar qué tanto impacto están generando realmente dichas prácticas en todos los grupos de interés, al identificarse una perspectiva utilitarista de la SE en algunas investigaciones, que concluyen que las empresas hacen uso de las memorias de sostenibilidad como una estrategia de legitimación social y no con verdaderas intenciones de cambio dentro de las empresas para impactar positivamente al medio ambiente.

Por otro lado, se identificaron las presiones más frecuentes a las que se enfrentan las empresas y que, precisamente, se convierten en impulsores para implementar las prácticas sostenibles: presiones normativas, económicas, por motivos personales ligados al estilo de vida de los propietarios y responsables de las empresas y por obligación de los grupos de interés. Este hallazgo ratifica la orientación de legitimación que afirman las investigaciones analizadas en el que las empresas se orientan a la sostenibilidad como una estrategia de posicionamiento y competitividad para aprovechar las ventajas económicas que se originan al involucrarse en RSE y SE.

Asimismo, se establecieron los marcos teóricos sobre los cuales se está sustentando la investigación en el campo de la SE, pasando de una perspectiva de desarrollo sostenible a una de generación de valor compartido y el involucramiento cada vez mayor de teorías importantes de la organización, tales como la economía institucional, capacidades dinámicas, liderazgo, lo que denota la importancia del campo para el sector empresarial.

Finalmente, se reconocen algunas brechas en el estudio de la SE enfocadas a las diferencias existentes en cuanto a recursos económicos, poder social, interacción con los grupos de interés y el conocimiento con el que las empresas grandes pueden implementar sus programas de RSE en relación con la capacidad de las medianas y pequeñas empresas. También es importante mencionar que el trabajo presenta limitaciones, ya que la búsqueda se llevó a cabo en una sola base de datos y en artículos dejando material bibliográfico que puede contener información valiosa para el propósito establecido.

Esta revisión de la literatura contribuye con la recopilación de las prácticas de sostenibilidad que utilizan las empresas con un enfoque, más allá de las contenidas en las dimensiones de la triple cuenta de resultados, incluyendo categorías recientes en la literatura de sostenibilidad, como las prácticas de explotación y exploración, el liderazgo gerencial responsable para la sostenibilidad, para que se conviertan en una guía para el diseño de programas y metodologías empresariales que conduzcan a una verdadera sostenibilidad. Además, abre camino para que los investigadores

realicen estudios futuros sobre la contextualización de las estrategias y prácticas generales de RSE que responda a necesidades locales, así como a la investigación de la relación de la innovación y la sostenibilidad e investigaciones que pueden determinar cuán sostenible es una organización.

Referencias

- Al-Abdin, A., Roy, T. y Nicholson, J. D. (2018). Researching Corporate Social Responsibility in the Middle East: The Current State and Future Directions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 47-65. <https://doi.org/10.1002/csr.1439>
- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6. <https://doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>
- Ali, W., Frynas, J. G. y Mahmood, Z. (2017). Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Developed and Developing Countries: A Literature Review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273-294. <https://doi.org/10.1002/CSR.1410>
- Asokan, V. A., Yarime, M. y Onuki, M. (2019). Bridging practices, institutions, and landscapes through a scale-based approach for research and practice: A case study of a business association in South India. *Ecological Economics*, 160, 240-250. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.02.022>
- Baddache, F. y Nicolai, I. (2013). Follow the leader: How corporate social responsibility influences strategy and practice in the business community. *Journal of Business Strategy*, 34(6), 26-35. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2013-0002>
- Bager, S. L. y Lambin, E. F. (2020). Sustainability strategies by companies in the global coffee sector. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3555-3570. <https://doi.org/10.1002/bse.2596>
- Balmer, J. M. T., Powell, S. M. y Greyser, S. A. (2011). Explicating Ethical Corporate Marketing. Insights from the BP Deepwater Horizon Catastrophe: The Ethical Brand that Exploded and then Imploded. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 1-14. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0902-1>
- Barcellos de Paula, L. (2010). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. Universitat de Barcelona. http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/35386/2/LBP_TESIS.pdf
- Biggemann, S., Williams, M. y Kro, G. (2014). Building in sustainability, social responsibility and value co-creation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(4), 304-312. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2013-0161>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P. y Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Boiral, O. y Heras-Saizarbitoria, I. (2017). Managing Biodiversity Through Stakeholder Involvement: Why, Who, and for What Initiatives? *Journal of Business Ethics*, 140(3), 403-421. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2668-3>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper.
- Brundtland, C. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. *Documentos de Las Naciones*. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

- Caiado, R. G., Quelhas, O. L. G., Nascimento, D. L. M., Anholon, R. y Leal Filho, W. (2017). Measurement of sustainability performance in Brazilian organizations. *Https://Doi.Org/10.1080/13504509.2017.1406875*, 25(4), 312-326. <https://doi.org/10.1080/13504509.2017.1406875>
- Camilleri, M. A. (2015a). Environmental, social and governance disclosures in Europe. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(2), 224-242. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-10-2014-0065>
- Camilleri, M. A. (2015b). Valuing Stakeholder Engagement and Sustainability Reporting. *Corporate Reputation Review*, 18(3), 210-222. <https://doi.org/10.1057/crr.2015.9>
- Cancino del Castillo, C. y Morales Parragué, M. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf
- Cantele, S. y Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability-financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 182, 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management*, 37-45. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>
- Cazeri, G. T., Anholon, R., da Silva, D., Cooper Ordoñez, R. E., Gonçalves Quelhas, O. L., Filho, W. L. y de Santa-Eulalia, L. A. (2018). An assessment of the integration between corporate social responsibility practices and management systems in Brazil aiming at sustainability in enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 182, 746-754. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.023>
- Chege, S. M. y Wang, D. (2020). The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya. *Technology in Society*, 60. <https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2019.101210>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde*.
- Corazza, L., Scagnelli, S. D. y Mio, C. (2017). Simulacra and Sustainability Disclosure: Analysis of the Interpretative Models of Creating Shared Value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 414-434. <https://doi.org/10.1002/csr.1417>
- Dentoni, D., Bitzer, V. y Pascucci, S. (2016). Cross-Sector Partnerships and the Co-creation of Dynamic Capabilities for Stakeholder Orientation. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 35-53. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2728-8>
- Elkington, J. (1999). Triple bottom line revolution: Reporting for the third millennium. *Empresa familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., Elkington, J. y Leonard, H. B. D. (2017). Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts. *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*, 1-305. <https://doi.org/10.4324/9781351276443>
- Ertuna, B., Karatas-Ozkan, M. y Yamak, S. (2019). Diffusion of sustainability and CSR discourse in hospitality industry: Dynamics of local context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2564-2581. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2018-0464>
- Feng, Y., Zhu, Q. y Lai, K. H. (2017). Corporate social responsibility for supply chain management: A literature review and bibliometric analysis. *Journal of Cleaner Production*, 158, 296-307. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.05.018>

- Fieseler, C., Fleck, M. y Meckel, M. (2010). Corporate social responsibility in the blogosphere. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 599-614. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0135-8>
- Font, X., Garay, L. y Jones, S. (2016). Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of Cleaner Production*, 137, 1439-1448. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.071>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholders Approach*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of Business is to increase its profits. *New York Magazine*, 32-33.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Guaita Martínez, J. M., Martín Martín, J. M., Salinas Fernández, J. A. y Mogorrón-Guerrero, H. (2019). An analysis of the stability of rural tourism as a desired condition for sustainable tourism. *Journal of Business Research*, 100, 165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.033>
- ISO, N. (2021). *ISO 26000 Responsabilidad Social*. Guía sobre responsabilidad social. <https://www.normas-iso.com/iso-26000-responsabilidad-social/>
- Jakhar, S. K., Bhattacharya, A., Rathore, H. y Mangla, S. K. (2020). Stakeholder pressure for sustainability: Can 'innovative capabilities' explain the idiosyncratic response in the manufacturing firms? *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2635-2653. <https://doi.org/10.1002/bse.2526>
- Khan, N., Korac-Kakabadse, N., Skouloudis, A. y Dimopoulos, A. (2019). Diversity in the workplace: An overview of disability employment disclosures among UK firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 170-185. <https://doi.org/10.1002/csr.1669>
- Khatter, A., McGrath, M., Pyke, J., White, L. y Lockstone-Binney, L. (2019). Analysis of hotels' environmentally sustainable policies and practices: Sustainability and corporate social responsibility in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2394-2410. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2018-0670>
- Klettner, A., Clarke, T. y Boersma, M. (2014). The Governance of Corporate Sustainability: Empirical Insights into the Development, Leadership and Implementation of Responsible Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 145-165. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1750-y>
- Lambrechts, W., Gelderman, C. J., Semeijn, J. y Verhoeven, E. (2019). The role of individual sustainability competences in eco-design building projects. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1631-1641. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.084>
- Leon-Soriano, R., Muñoz-Torres, M. J. y Chalmeta-Rosaleñ, R. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial Management and Data Systems*, 110(2), 249-268. <https://doi.org/10.1108/02635571011020331>
- Littlewood, D., Decelis, R., Hillenbrand, C. y Holt, D. (2018). Examining the drivers and outcomes of corporate commitment to climate change action in European high emitting industry. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1437-1449. <https://doi.org/10.1002/bse.2194>
- Mähönen, J. (2020). Integrated Reporting and Sustainable Corporate Governance from European Perspective. *Accounting, Economics and Law: A Convivium*, 10(2). <https://doi.org/10.1515/ael-2018-0048>

- Maletič, M., Maletič, D., Dahlggaard, J. J., Dahlggaard-Park, S. M. y Gomišček, B. (2014). Sustainability exploration and sustainability exploitation: From a literature review towards a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 79, 182-194. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.045>
- Maon, F., Swaen, V. y Lindgreen, A. (2017). One Vision, Different Paths: An Investigation of Corporate Social Responsibility Initiatives in Europe. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 405-422. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2810-2>
- McIntosh, B., Sheppy, B. y Zuliani, J. D. (2017). The emperors clothes - Corporate social responsibility creating shared value and sustainability. *International Journal of Business Performance Management*, 18(3), 307-326. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2017.084855>
- Moratis, L. y Brandt, S. (2017). Corporate stakeholder responsiveness? Exploring the state and quality of GRI-based stakeholder engagement disclosures of European firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 312-325. <https://doi.org/10.1002/CSR.1408>
- Muff, K., Liechti, A. y Dyllick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2254-2274. <https://doi.org/10.1002/csr.1962>
- Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 237, 117727. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.117727>
- Okongwu, U., Morimoto, R. y Lauras, M. (2013). The maturity of supply chain sustainability disclosure from a continuous improvement perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(8), 827-855. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2013-0032>
- Pacto Mundial. (2021). *ODS: una oportunidad única para el desarrollo sostenible*. <https://www.pactomundial.org/ods/>
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review América Latina*, 3-15. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=98901679&lang=es&site=eds-live>
- Qian, W., Tilt, C., Dissanayake, D. y Kuruppu, S. (2020). Motivations and impacts of sustainability reporting in the Indo-Pacific region: Normative and instrumental stakeholder approaches. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3370-3384. <https://doi.org/10.1002/bse.2577>
- Roper, S. y Parker, C. (2013). Doing well by doing good: A quantitative investigation of the litter effect. *Journal of Business Research*, 66(11), 2262-2268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.018>
- Shahzad, A. M., Mousa, F. T. y Sharfman, M. P. (2016). The implications of slack heterogeneity for the slack-resources and corporate social performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(12), 5964-5971. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.010>
- Shnayder, L. y Van Rijnsoever, F. J. (2018). How expected outcomes, stakeholders, and institutions influence corporate social responsibility at different levels of large basic needs firms. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1689-1707. <https://doi.org/10.1002/bse.2235>
- Sroufe, R. (2017). Integration and organizational change towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 162, 315-329. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.180>

- Tate, W. L. y Bals, L. (2018). Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward a Social Resource-Based View (SRBV) of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 803-826. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3344-y>
- Torelli, R., Balluchi, F. y Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407-421. <https://doi.org/10.1002/BSE.2373>
- Turriago Hoyos, Á. (2008). Responsabilidad social empresarial de empresarios, gerentes y trabajadores en la sociedad del conocimiento. Visión de Peter Drucker. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, IV(7), 7-18. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v4i7.1517>
- Wiengarten, F., Lo, C. K. Y. y Lam, J. Y. K. (2015). How does Sustainability Leadership Affect Firm Performance? The Choices Associated with Appointing a Chief Officer of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 477-493. <https://doi.org/10.1007/S10551-015-2666-5>
- World Business Council for Sustainable Development. (2021). *Make more sustainable business more successful*. <https://www.wbcsd.org/Overview/About-us>
- Ye, N., Kueh, T. B., Hou, L., Liu, Y. y Yu, H. (2020). A bibliometric analysis of corporate social responsibility in sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 272, 122679. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122679>