

# Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social

Adriana Aguilera Castro  
*adriana.aguilera@correounivalle.edu.co*

Magíster en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle (Colombia). Profesora asistente de tiempo completo de la Universidad del Valle. Miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión, Categoría A1 Colciencias.

Doria Patricia Puerto Becerra  
*doria.puerto@correounivalle.edu.co*

Magíster en Administración de la Universidad del Valle (Colombia). Profesora ocasional tiempo completo de la Universidad del Valle. Miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión.

*Correspondencia:* Universidad del Valle, sede San Fernando. Calle 4B n° 36-00, edificio 124, oficina 3001.

## Resumen

En este artículo se plantea que la responsabilidad social empresarial actúa como un agente clave que impulsa el crecimiento de la empresa. El crecimiento empresarial es una variable que depende de numerosos factores; la responsabilidad social empresarial es uno de ellos, ya que favorece toda iniciativa que se origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando la imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y promoviendo la perfecta armonía entre la empresa y la comunidad en la que opera. En este contexto, la responsabilidad social empresarial activa el crecimiento de la empresa, debido a que mejora ostensiblemente la reputación y la credibilidad, y con ello logra el reconocimiento ante sus grupos de interés (*stakeholder*), especialmente cuando el compromiso con el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social es percibido como reflexivo, ético y espontáneo.

**Palabras clave:** *Crecimiento empresarial, factores de crecimiento, responsabilidad social empresarial.*



## Abstract

This article argues that corporate social responsibility acts as a key player that drives business growth. Business growth is a variable that depends on many factors; corporate social responsibility is one of them, as it encourages any initiative that originates within the company, facilitating the positioning of your brand, renewing the corporate image, capturing preference and customer loyalty and promoting harmony between the company and the community in which it operates. In this context, Corporate Social Responsibility enable business growth and significantly improving the reputation and credibility, and to achieve recognition with its stakeholders, especially when the commitment to the development of social responsibility strategy is perceived as thoughtful, ethical and spontaneous.

**Keywords:** *Business growth, growth factors, corporate social responsibility.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Este artículo pretende desarrollar aspectos que permitan ubicar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un factor clave para impulsar el crecimiento de las organizaciones. El objetivo planteado es identificar y establecer en qué medida la Responsabilidad Social, asumida de manera positiva por las organizaciones, contribuye al crecimiento empresarial. Para llegar a este punto esencial se deben examinar los factores claves de los cuales depende el crecimiento empresarial y definir cómo estos factores se relacionan directamente con el tema de la Responsabilidad Social.

Actualmente, las empresas se encuentran en medio de condiciones adversas, caracterizadas por la sobreoferta de productos y servicios y altos niveles de incertidumbre; estas y otras manifestaciones externas las han llevado a dedicar gran parte del esfuerzo administrativo a la búsqueda de nuevas alternativas que permitan contrarrestar los efectos de la competencia y los drásticos cambios comerciales a nivel mundial. En este panorama, las empresas intentan desarrollar e implementar políticas y estrategias que les permitan crecer y consolidarse. Las estrategias que involucran la Responsabilidad Social están al orden del día y surgen, entonces, como una expresión manifiesta de las nuevas exigencias de los grupos de interés (*stakeholders*).

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ofrece una nueva alternativa de “competir”, que está concebida como la transferencia de valor agregado a la sociedad; valor que se espera que en el mediano o largo plazo se convierta en fuente de ventaja competitiva, evidentemente, si así lo advierte oportunamente la organización.

Como es conocido por todos, el crecimiento empresarial es uno propósito incuestionable de las organizaciones. Blank (2002) lo define como un objetivo inherente; todas las organizaciones buscan crecer, con el fin de obtener un beneficio que les permita ser sostenibles, crear una imagen corporativa positiva, implementar el bienestar institucional y garantizar su permanencia y consolidación en el ámbito empresarial; la Responsabilidad Social Empresarial puede contribuir con este propósito.

El tema de la Responsabilidad Social y los réditos que arroja a las utilidades de la empresa absorbe la curiosidad y el interés de numerosos autores. En las organizaciones, la Responsabilidad Social se concibe de diferentes maneras; las dos perspectivas más comunes son: primera, la Responsabilidad Social puede partir de una actitud consciente y responsable que asumen las organizaciones hacia el bienestar común; y segunda, que la Responsabilidad Social parte de un acto premeditado, es decir, las organizaciones se comportan de manera especulativa buscando beneficios puramente económicos y adaptando la toma de decisiones en aras de satisfacer las metas personales de los propietarios o de los directivos empresariales, hasta el punto de aceptar que el crecimiento empresarial es producto de un conocimiento exhaustivo del entorno en el que opera la empresa y de las oportunidades de negocio que éste ofrece en cuanto al manejo y conservación del medio ambiente y el adecuado uso de los recursos naturales no renovables. De cualquier manera, la influencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el crecimiento de la empresa es evidente en el mundo empresarial actual.

## **2. RESPONSABILIDAD SOCIAL**

### **2.1. Responsabilidad Social Empresarial**

El origen de la RSE data de los años 50 y 60 en Estados Unidos y se asienta en Europa en los 90, cuando la Comisión Europea utilizó este concepto para involucrar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social. El proceso de incluir a los empresarios en las soluciones de tipo social estableció la reconciliación entre las empresas y comunidad; tal hecho propició la conexión social, la solidaridad y el respeto al medio ambiente (Publicaciones Vértice, 2009).

En la década de los 60 y 70, el ambiente político y social se convirtió en una importante variable para las empresas americanas, dado que la sociedad fijaba su atención en cuestiones tales como la igualdad de oportunidades, el control de la comunicación, la conservación de la energía y los recursos naturales, la protección a los consumidores y a los trabajadores (Bateman & Snell, 2005). El debate público se dirigió a estos aspectos,

estableciendo el modo como deberían responder las empresas ante estos retos; esta controversia se enfocó en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa.

Actualmente, la Responsabilidad Social Empresarial actúa como medio acomodaticio a través del cual se construyen relaciones de beneficio recíproco entre los objetivos empresariales y los intereses colectivos de la sociedad. No obstante, la organización se sirve de estas relaciones para impulsar su crecimiento y garantizar la sostenibilidad integral del negocio.

### 2.1.1. *El concepto*

La Responsabilidad Social Empresarial se define como el compromiso que asumen las empresas hacia la sociedad en beneficio del desarrollo sostenible, es decir, es el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social. Para Bateman y Snell (2005), “la empresa socialmente responsable maximiza los efectos positivos sobre la sociedad y minimiza sus efectos negativos” (p. 147); todo esto conlleva a beneficios a largo plazo, tendientes a lograr un desarrollo sostenible. Según Daft (2000), entender el concepto de responsabilidad de la empresa es fácil, como es fácil entender la ética. Señala que la ética “consiste en distinguir el bien del mal y hacer lo correcto” (p. 147) y define el término “Responsabilidad Social Empresarial” como la obligación de los ejecutivos de tomar decisiones y emprender medidas que contribuyan al bienestar y a los intereses de la sociedad y de la organización. Para Carroll (1991), la naturaleza de la RSE se encuentra en la creencia general de que la empresa moderna tiene responsabilidades con la sociedad y que se extienden más allá de sus obligaciones con los accionistas o los inversionistas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) también ha desarrollado el tema de RSE y lo ha definido como el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas en la sociedad y que reafirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. Martínez (2005) define la Responsabilidad Social Empresarial como “el compromiso audible de la empresa

con los valores éticos que dan un sentido humano a su empeño por el desarrollo sostenible buscando una estrategia de negocios que integre el crecimiento económico con el bienestar social y la protección ambiental”. Se trata de desarrollar la estrategia de responsabilidad social a partir del perfeccionamiento de la relación beneficios económicos versus protección del ambiente, buscando más beneficios sociales generales. Este postulado está al orden del día, y debe ser considerado por todas las empresas que busquen tener crecimiento sostenible; definitivamente, el crecimiento empresarial debe estar asociado con la visión de desarrollo a escala humana, buscando siempre estrategias de negocios que logren la integración de estos aspectos fundamentales.

La Responsabilidad Social Empresarial es una decisión de carácter voluntario, la empresa determina deliberadamente si asume o no ese compromiso. Una vez asumida, la Responsabilidad Social Empresarial debe ir orientada coherentemente con los principios de la empresa y con el cumplimiento integral de la visión que se ha establecido tanto a nivel interno como a nivel externo; considerando las expectativas de las partes interesadas (*stakeholders*), demostrando el respeto por los valores éticos, por la gente, por las comunidades, por el medio ambiente, y contribuyendo, de esta manera, con la construcción del bien común. Según la revista *Dinero* (2006), en general, el término Responsabilidad Social Empresarial se refiere al hecho de que las empresas no solamente deben responder ante sus accionistas por los resultados de su gestión financiera, sino también en los frentes social y ambiental ante la sociedad y, específicamente, ante los grupos de interés con los cuales interactúan<sup>1</sup>.

En este contexto cabe mencionar a Schvarstein (2003, pp. 48 - 49), quien propone establecer la diferencia entre la responsabilidad interna –que la propia organización siente hacia sus integrantes y hacia los miembros de la comunidad– de aquella que le es impuesta y por la cual debe rendir cuentas a alguien que tiene la autoridad para exigir su cumplimiento, es

---

<sup>1</sup> Ya es claro que el ámbito de la responsabilidad social incluye los grupos de interés y externos.

decir, la responsabilidad exigible. La organización debe lograr entonces una armonía entre lo que se le exige y lo que ella quiere dar, para así conseguir el bienestar y aceptación de todos sus grupos de interés (en el sentido más amplio) y el de la sociedad en general.

### 2.1.2. *Clases y dimensiones de la RSE*

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial se ha concebido desde diversos enfoques y dimensiones. Por ejemplo, Bateman y Snell (2005) clasifican la Responsabilidad Social en cuatro dimensiones: la responsabilidad económica, la responsabilidad legal, la responsabilidad ética y la responsabilidad voluntaria. La *responsabilidad económica* consiste en producir bienes y servicios que la sociedad desea a un precio que perpetúe los negocios y satisfaga sus obligaciones hacia los inversionistas; ésta es la prioridad de las organizaciones, puesto que va ligada con su subsistencia. La *responsabilidad legal* implica obedecer las leyes locales, nacionales e internacionales; este aspecto da credibilidad ante los inversionistas, proveedores y clientes, aunque en muchas ocasiones se presenta dualidad en el cumplimiento de las mismas. La *responsabilidad ética* es el cumplimiento de otras expectativas sociales no consignadas en la ley, relacionadas con lineamientos de conducta definidos, que impiden que los integrantes de la organización tomen decisiones fuera de los marcos establecidos. La *responsabilidad voluntaria* son comportamientos adicionales y actividades que la sociedad considera deseables y que dictan los valores de las empresas. Aquí lo que se busca es otro tipo de trascendencia, directamente relacionada con valores personales o grupales.

Caravedo (1998) presenta tres categorías o clases de Responsabilidad Social: la filantropía, la inversión social y la responsabilidad social empresarial. La *filantropía* la define como la entrega de dinero y otros recursos para ser utilizado en actividades que beneficien a personas desposeídas; por ejemplo: los trabajadores de un grupo de empresas realizan un aporte voluntario y la empresa contribuye con igual cantidad de dinero para ser otorgada a una o varias fundaciones. La *inversión social*, cuyas actividades involucran el mejoramiento de la condición de vida de la comunidad e incrementan la reputación de la empresa pero no forman parte de la

estrategia; por ejemplo: capacitación a personas de una comunidad específica para mejorar su calidad de vida, construcción de parques, diagnóstico nutricional, entre otros. La *responsabilidad social empresarial* se presenta cuando las actividades que benefician a otras personas o grupos hacen parte de una estrategia empresarial, generan ventajas competitivas y contribuyen a asegurar la diferenciación de la empresa frente a los competidores; por ejemplo: trabajar en ambientes de conflicto realizando intervenciones (como el apoyo a grupos comunitarios) orientadas a minimizar ataques a la infraestructura de la empresa; promover la sustitución de productos contaminantes por los productos que fabrica la empresa; integrar los objetivos organizacionales con los de algunos de sus grupos de interés para eliminar acciones ilegales en contra de la compañía, entre otras. En el cuadro se presenta un resumen de las categorías de Responsabilidad Social definidas por Caravedo.

	FILANTROPÍA	INVERSIÓN SOCIAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
Motivación	Exclusivamente altruista	Principalmente, obtención de beneficios para la empresa por beneficios a la comunidad	Principalmente, obtención de beneficios para sus trabajadores, sus familias, la comunidad en la que se asienta, con la finalidad de obtener beneficios para la empresa en el mediano y largo plazo.
Fuente de recursos	Exclusivamente utilidades	Principalmente, fondos de presupuesto de la empresa	Utilidades, fondos presupuestales, equipos y recursos humanos de la empresa.
Impacto deseado	Mejorar la calidad de vida de la sociedad	Mejora la vida en la comunidad de influencia de la empresa	Mejorar la calidad de vida de la sociedad, de la comunidad de influencia de la empresa y de la productividad de los trabajadores
Localización del impacto	Entorno externo de la empresa	Entorno externo de la empresa	Entorno externo e interno de la empresa
Beneficios esperados por la empresa	Satisfacción personal	Mejoramiento de la imagen y reputación de la empresa	Incremento de la reputación e imagen de la empresa. Incremento de las utilidades de la empresa. Satisfacción personal.

*Continúa...*



	FILANTROPÍA	INVERSIÓN SOCIAL	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
Instrumentos de medición de los efectos del impacto	Reportes de actividades de la institución ejecutora	Evaluación es de proceso no periódica. Eventualmente, evaluaciones de impacto. Apreciaciones sobre la repercusión de la acción	Balance social o similar. Evaluaciones de impacto. Métodos de mercadotecnia social.
Instancias que participan en la toma de decisiones	Directorio	Presidencia del directorio. Gerencia general. Comités especiales.	Presidente del directorio. Directorio. Gerencia general. Comités especiales. Socios.

Fuente: Revista *Dinero* (2006).

En las anteriores clasificaciones se puede evidenciar de forma clara la complejidad del concepto y cómo en algunas ocasiones las empresas no establecen una posición coherente entre la intención y la acción.

Las empresas que miran el crecimiento como un objetivo indispensable para su sostenibilidad han empezado a adoptar la Responsabilidad Social como una estrategia corporativa. Los cambios económicos, sociales y culturales han obligado a las empresas a pasar de la filantropía y la inversión social a la “generosidad deliberada”; hoy, la empresa busca no solo el bien común, por principios, sino que basa toda estrategia en la combinación perfecta de los factores ambientales, sociales y económicos que garanticen la protección de los intereses de la empresa, incluyendo su reputación como benefactor de la sociedad.

### 2.1.3. *Los Principios*

Dos visiones básicas y contrastantes surgen acerca de los principios que deben guiar la responsabilidad administrativa, según lo plantean Bateman y Snell (2005): En la primera, los administradores están obligados a maximizar el valor presente de la empresa; este dogma del capitalismo está asociado a los aportes de Smith y Friedman. Friedman (1970) acuñó la famosa frase: “La responsabilidad social de las empresas es aumentar las utilidades”, y añadió que las organizaciones pueden ayudar a mejorar la calidad de vida siempre y cuando las medidas que tomen estén dirigidas a incrementar las utilidades. En la segunda visión, los administradores deben estar motivados por razonamientos morales con principios; estos

principios necesariamente deben estar inscritos en el proyecto de empresa definido por la organización (Bateman & Snell, 2005, p. 150). Para que estas dos perspectivas dejen de ser antagónicas se debe buscar el sano equilibrio: por un lado, las partes involucradas en este proyecto deberían comprender que la sostenibilidad del medio ambiente y de la sociedad en general depende de la racionalidad y la ética con que se manejen los negocios; por otra parte, la empresa tiene que buscar la rentabilidad suficiente para ser viable, alcanzar la riqueza, la eficiencia y poder crecer; les correspondería a los grupos de interés responder de una manera activa a los mercados socialmente responsables para equilibrar la balanza en su justa medida.

Otros principios que deben guiar la Responsabilidad Social Empresarial los presenta Martínez (2005, pp. 2-11), quien plantea que existen siete valores éticos que sirven de marco para las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial: el respeto por la dignidad y derechos de las personas, la justicia en el mercado globalizado, la solidaridad buscando el bienestar social, la responsabilidad en el trabajo por el desarrollo sostenible, la honestidad en la comunicación, la integridad de la cultura organizacional y el coraje para enfrentar los retos empresariales. En principio, estos valores pueden considerarse utópicos, sin embargo, la empresa debe lograr establecer mecanismos que le ayuden a integrarlos eficazmente en la formulación y desarrollo de su estrategia; la empresa debe lograr que cada uno de sus empleados y todos sus grupos de interés comprendan la importancia de la Responsabilidad Social y coparticipen en ella.

### 3. GRUPOS DE INTERÉS O *STAKEHOLDERS*

Desde la perspectiva de disponibilidad social, las empresas inteligentes piensan que el ambiente interno y externo se compone de varios grupos y personas interesadas en ellas; en la literatura administrativa, estos grupos son denominados grupos de interés o *stakeholders* (Daft, 2000). Un *stakeholder*, según Weiss (2006), es cualquier individuo o grupo que pueda afectar o sea afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización. En el mismo sentido, Freeman (1984) indica que los *stakeholders* se definen como los grupos o personas que “pueden

afectar el logro de los objetivos de una organización, o son afectados por el logro de tales objetivos” (p. 46). Y Daft (2000) dice que son los interesados en la organización, “son cualquier grupo dentro o fuera de ella a quienes afecta su desempeño” (p. 147).

Freeman (1984), por su parte, expone la teoría de los grupos de interés; en ella expresa la necesidad que tienen las empresas de gestionar las relaciones con los grupos específicos de *stakeholders* de un modo orientado a la acción y plantea los tres niveles de análisis que considera importantes para entender la teoría y, específicamente, el tipo de interrelaciones que surgen en este contexto: 1) Nivel de relaciones; 2) nivel de proceso; 3) nivel de transacción. A nivel relacional, la empresa debe dejar claras las relaciones con los *stakeholders*, determinando cuáles son sus principales grupos de interés. A nivel de proceso, la teoría de los grupos de interés implica enriquecer procesos comerciales estratégicos atendiendo a grupos de interés múltiples. La gestión de los *stakeholders* en el ámbito transaccional hace referencia a las negociaciones entre los directivos y los grupos de interés. Según Freeman (citado en Midttun & Granda, 2007, p. 18), la empresa debería interesarse voluntariamente por llevar a cabo dichas negociaciones, puesto que en caso de no lograr soluciones consensuadas podrían verse obligadas a aceptar una solución impuesta desde el exterior.

Queda claro que una organización interesada en el tema de la Responsabilidad Social debe involucrar en su direccionamiento estratégico en primer plano a la comunidad y al medio ambiente. Aguilera (2010) plantea que “el direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines”; esto implica que si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento con Responsabilidad Social, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta. En el juego estratégico entran a participar actores con múltiples expectativas y marcadas influencias, que la organización debe interpretar y traducir en acciones que la lleven a ocupar un lugar privilegiado en el mercado. La organización, como un sistema abierto, debe asumir la correspondencia entre los diversos elementos y coadyuvar a la

construcción de tejido social, en una relación de interdependencia, en la que todas las partes involucradas se benefician.

Las empresas no manejan relaciones con la sociedad en abstracto, sino con múltiples grupos de interés, donde esta actividad es mucho más directa, relevante, real y manejable. Para Bateman y Snell (2005), “los grupos de interés comprenden la empresa, los empleados, los accionistas, los clientes, los proveedores y los grupos de interés público” (p. 151). De acuerdo con Cortina (1994), los grupos de interés de las organizaciones se pueden clasificar en internos, incluyendo a socios, accionistas, directivos y trabajadores, y externos, incluyendo a clientes, proveedores, competidores y a la comunidad en general.

Las organizaciones deben establecer claramente los objetivos con cada grupo de interés, con el ánimo de propiciar un mayor entendimiento entre las partes. 1) Con respecto a *la empresa*, la Responsabilidad Social es generar utilidad y vigilar el comportamiento del valor económico, la misión organizativa o propósito, el ambiente corporativo y los códigos de la empresa y su permanencia. 2) En cuanto a *los accionistas*<sup>2</sup>, garantizar la transparencia y sus derechos mediante el establecimiento y cumplimiento de reglas de juego justas y concertadas. 3) *Los empleados o colaboradores*: el objetivo con este grupo es proveerlos de las herramientas que hagan posible su desarrollo profesional y personal, garantizándoles así una mejor calidad de vida (revista *Dinero*, 2006), reflejada en las compensaciones, recompensas, programas de salud y asistencia, licencias, despidos, apelaciones, renunciaciones, paros, discriminación, acomodo de familia, seguridad, planeación de carrera, entre otros (Bateman & Snell, 2005). 4) *Los asuntos de los clientes*: la Responsabilidad Social hacia los clientes busca satisfacer sus necesidades entregándoles productos o servicios de alta calidad. A los clientes les afectan las decisiones sobre la seguridad, calidad y disponibilidad de los bienes y servicios (Daft, 2000, p.148).

---

<sup>2</sup> Algunos autores no hacen diferenciación entre la definición de objetivos de la empresa y sus accionistas, pero vale la pena aclarar que en la realidad pasan a ser un grupo de interés diferente (sus objetivos pueden diferir - Intereses).

5). *Los asuntos relacionados con los proveedores*: se refiere al poder relativo, al trato, régimen y otros aspectos que pueden llegar a tener los proveedores sobre las organizaciones y cómo éstas “manejan” estas situaciones para lograr relaciones ganar - ganar. 6) *Las cuestiones públicas*: la Responsabilidad Social en este aspecto busca promover el desarrollo económico, social y medioambiental. Incluye salud, la seguridad, conservación de energía, cuestiones ambientales, involucramiento en la política pública, donativos sociales y relaciones comunitarias (Bateman & Snell, 2005, p.151). 7) *El Gobierno y la comunidad*<sup>3</sup> son otros grupos interesados en la organización y que le realizan constante seguimiento y aprobación formal y informal. Entre los grupos de interés especiales se encuentran las asociaciones mercantiles<sup>4</sup>, los comités de acción política, asociaciones de profesionales y los relacionados con los consumidores (Daft, 2000, p.148).

#### 4. CRECIMIENTO EMPRESARIAL

##### 4.1. El concepto

Algunos autores han planteado definiciones del término “crecimiento”; entre ellos Cardona y Cano (2005, p. 24), quienes expresan que el crecimiento es un proceso intangible que depende de elementos tangibles (acumulación de capital físico y humano), y sobre todo de una adecuada organización y estructura interna. Para Penrose (1962, p. 4), el crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso. En el caso de las empresas, la acumulación de capital físico y humano y el aumento en las dimensiones reflejan cambios que se evidencian después de una mayor aceptación de los productos y/o servicios de la organización en el entorno; pero, como se percibe sobre todo en la primera definición de

<sup>3</sup> La comunidad incluye el gobierno municipal, el ambiente natural y físico y la calidad de vida que les ofrece a los residentes (Daft, 2000, p.148).

<sup>4</sup> Por ejemplo: la fundación As you Sow se sirve de la Internet para movilizar a los inversionistas y otros interesados para que presionen con el fin de lograr reformas sociales, etc.

“crecimiento”, para estos autores, el crecimiento es un proceso que se genera de adentro hacia afuera; la adecuada disposición de los recursos internos permite que la organización logre un posicionamiento externo que le permita crecer.

Según Canals (2000), se entiende por “crecimiento” la expansión que realiza la empresa hacia nuevos mercados, tanto geográficos como de clientela. Las compañías en crecimiento se expanden en nuevos mercados y segmentos de mercado, nuevas regiones, incluso nuevos países. Para Charan (2004, p. 229), el crecimiento permite que una empresa logre conseguir a los mejores empleados y los conserve, y como es bien sabido, las capacidades, habilidades y competencias del personal se podrían constituir en fuente de ventaja competitiva.

En los párrafos anteriores se mencionaron definiciones del término “crecimiento”, a continuación se hará referencia a algunas definiciones del “crecimiento empresarial”.

Blázquez, Dorta y Verona (2006) lo definen como

(...) el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo (p. 16).

Fernández, García y Ventura (1988) lo definen como

(...) un índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con alto grado de dinamismo tecnológico y, en consecuencia, con altas dosis de incertidumbre, lo que obliga a las empresas que quieran mantener la paridad competitiva con sus más directos rivales, a igualar, al menos, la generación de recursos para desarrollar sus estrategias de

inversión en I+D, marketing y nuevos equipos productivos, asegurando con ello la supervivencia (p. 3).

Las dos definiciones anteriores se caracterizan por tener presente la importancia del ambiente externo (específicamente el mercado) de las empresas y también por enfatizar en que éstas deben tratar de mantenerse o superar todas aquellas fuerzas que intervienen en su buen funcionamiento; es por ello que el crecimiento empresarial es considerado como un proceso dinámico que genera cambios positivos para las empresas; por lo general, estos cambios suelen ser cuantitativos, o es al menos lo que la mayoría de los directivos esperan (crecimiento financiero, productivo, de mercado, entre otros); pero se debe tener en cuenta que para obtener tales cambios, las organizaciones requieren de otros cambios de naturaleza cualitativa y que son de gran influencia para el desarrollo o surgimiento de los resultados tan anhelados por los directivos. Entre tales cambios cualitativos, el de mayor significado y resultado es el relacionado con las personas (sobre todo en lo relacionado con cambios en la estructura y los mecanismos de dirección y control), pues son ellas quienes en últimas se encargan de generar los cambios; sin desconocer, claro, que también intervienen algunas variables que por más que se quieran controlar no lo permiten y pueden afectar considerablemente los resultados esperados (todo lo relacionado con el medio ambiente general y específico).

#### 4.2. Factores de crecimiento

Según Blázquez, Dorta y Verona (2006), el crecimiento empresarial depende de diversos factores que pueden ser internos o externos. Entre los *factores internos* están la edad y el tamaño, la motivación, la estructura de propiedad y la gestión del conocimiento, y entre los *factores externos* se pueden mencionar algunos relativos al entorno sectorial (competidores, clientes y proveedores), lo que otros autores llaman “entorno específico”, y otros de nivel superior o macroentorno (la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a los créditos y el apoyo gubernamental), que forma parte de lo que se conoce como “entorno general”.

Estos factores tienen diversas formas de medición; entre ellas se pueden citar el valor para los accionistas, las ganancias por acción, los beneficios

y las ventas. Sin embargo, uno de los factores determinantes para lograr el crecimiento empresarial es el volumen de ventas; este factor es variable y depende en gran medida de la percepción, las preferencias, los gustos y los hábitos de compra de los clientes; recordar y relacionar la imagen de la empresa comprometida con la Responsabilidad Social arroja réditos ante el posicionamiento de imagen, la lealtad de los clientes y la identificación con la comunidad en la que opera la organización.

Antes de plantear las alternativas estratégicas de crecimiento sobre la base de la Responsabilidad Social es importante aclarar que autores como Charan (2004, p. 67) clasifican el crecimiento empresarial en dos tipos, lo cual le da una connotación de crecimiento bueno y crecimiento malo. Para este autor, el *crecimiento bueno* se caracteriza porque los beneficios son mejorados y sostenibles en el tiempo; lo define como el que es rentable, orgánico, diferenciado y sostenible, crea valor para el accionista. “Rentable”, refiriéndose a ello como aspecto generador de un rendimiento de la inversión mayor en comparación con si se hubiera puesto lo invertido en otras operaciones; “orgánico”, al que proviene de la organización como tal, de sus operaciones internas (creatividad e innovación), éste es considerado el más habitual; “diferenciado”, se refiere a aquel factor por el cual la compañía se diferencia de otras, por lo que es reconocida, ya sea un producto, un proceso, un servicio o la empresa en sí; y “sostenible”, porque se debe prolongar en el tiempo. Se puede concluir, entonces, que el crecimiento bueno puede relacionarse adecuadamente con la Responsabilidad Social Empresarial.

## 5. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE CRECIMIENTO SOBRE LA BASE DE LA *RESPONSABILIDAD SOCIAL*: UNA APROXIMACIÓN

A continuación se plantean algunas alternativas estratégicas que permiten evidenciar la relación entre el crecimiento empresarial y la Responsabilidad Social:

- ***Beneficios para los grupos de interés:*** El compromiso que asume la empresa con la Responsabilidad Social arroja beneficios para los gru-



pos de interés involucrados, ya que, por ejemplo, el aumento en las ventas puede significar: incremento en las utilidades, ampliación de la capacidad de planta, apoyo a la formación de los empleados, generación de nuevos empleos, inversión social (parques, escuelas, jornadas de salud, jornadas de capacitación, por mencionar algunas), convenios ampliados con los proveedores; todo ello en estrecha relación con la construcción de tejido social. La Responsabilidad Social impulsa el crecimiento empresarial y, a su vez, el crecimiento empresarial permite obtener los recursos necesarios para poder iniciar o continuar programas de Responsabilidad Social Empresarial en diferentes líneas.

- **La reputación de la empresa:** Gregorio de Castro (2008, p. 29) y Petric, Scherer, Brodzinski, Quinn y Fall (1999) estiman que la reputación puede considerarse el resultado de un proceso competitivo en el cual las empresas transmiten sus características clave a sus grupos de poder *stakeholders*, para maximizar sus estatus moral y socioeconómico. En este sentido, muestran los componentes de la reputación, para así facilitar las prácticas de liderazgo global que logren conseguirla: reputación por la confianza entre los empleados a través de prácticas de gestión ejemplares; reputación por credibilidad de inversores, mostrando la rentabilidad para los accionistas y manteniendo resultados estables y promoviendo el crecimiento financiero; reputación por la confianza entre clientes y proveedores asegurando calidad, servicio e innovación; reputación por la responsabilidad entre la comunidad y los entes públicos; reputación por la contabilidad entre el Gobierno y los intereses de los competidores. Por su parte, Deephouse (2000) considera que la reputación surge de la evaluación de una empresa por parte de sus grupos de poder en términos de su influencia, estima y conocimiento. Es decir, nace por las interacciones con sus grupos de interés y por la información de la empresa y sus actuaciones que han circulado entre sus *stakeholders*.

De otra parte, con la Responsabilidad Social Corporativa se aumenta la buena reputación de la empresa, la cual, a su vez, la convierte en empleadora más atractiva y, por lo tanto, atrae a más solicitantes del mercado laboral. De esta manera, la Responsabilidad Social Corporativa

puede brindar ventajas competitivas, pues ayuda a atraer y conservar empleados de calidad superior (Bateman & Snell, 2005, p.150). Estos empleados de calidad superior le permiten a la organización crecer, puesto que contribuyen a agregar valor a los productos o servicios que ofrece la compañía, permitiendo establecer una estrategia de diferenciación ante los clientes, que se traduzca en preferencia a la hora de hacer la compra del bien o del servicio.

- ***Las acciones socialmente responsables:*** Los problemas de la sociedad pueden representar oportunidades de negocio, además de que es posible obtener utilidades mediante esfuerzos sistemáticos y vigorosos para resolver estos problemas. En otras palabras, conviene actuar éticamente, ya que esto redundará en beneficios para la organización a mediano y largo plazo (Bateman & Snell 2005, p.150). Realizar obras de gran alcance e impacto social permite que la organización se posicione con mayor facilidad en las mentes de sus grupos de interés.
- ***La honestidad y la justicia:*** Incluidos el reconocimiento de los errores, las disculpas genuinas, rápidas, sinceras, y el enmendar errores pueden generarle grandes ganancias a la reputación personal y a la imagen pública de la compañía y la respuesta de los grupos de interés; será siempre positiva cuando se evidencia deseos y actuaciones sinceras que lleven a remediar una situación problemática causada por la empresa.
- ***Crecimiento económico sostenible:*** La Responsabilidad Social Empresarial busca el crecimiento económico sostenible en un mundo donde la desigualdad es extrema y la actividad económica puede causar daño irreversible al planeta. Las empresas cada día adquieren más conciencia al propender por un desarrollo sostenible que les garantice en el futuro poder contar con una fuente de recursos provenientes del medio ambiente, ya que ellos pueden contribuir a su conservación y hace viable su actividad.

Para Holliday –presidente de Dupont– (citado en Bateman y Snell, 2005), la atención a la sustentabilidad ambiental amplía el espectro de los negocios, de manera que ayuda a desarrollar nuevos productos,

mercados, sociedades y propiedad intelectual que generan *crecimiento*. La Responsabilidad Social Empresarial opera como agente que estimula el crecimiento sostenible de la empresa; la mayoría de las empresas y entidades han entendido que su crecimiento y productividad se relacionan directamente con un incremento sustancial en la calidad de vida de la comunidad, y esto redundará en beneficios para todos.

La Comisión Brundtland, auspiciada por la ONU en 1987, aseguró que muchas de las vías de desarrollo en los países industrializados no son sostenibles. Ante el reconocimiento de esta situación, la Comisión hizo la siguiente recomendación al mundo industrializado: “que el crecimiento económico sea social y medioambientalmente sostenible”; recomendación que se complementa con una de las citas más conocidas del informe Brundtland, en la que se define el desarrollo sostenible como “un desarrollo que garantice que se cubran las necesidades presentes sin comprometer las necesidades de generaciones futuras”.

- ***Las tecnologías de la información y las comunicaciones:*** El avance en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) está presente en todos los niveles de la sociedad y le ha permitido al hombre acceder fácilmente a todo tipo de información. En este contexto, la empresa se hace “visible” al consumidor, y se podría afirmar que es a través de la información que éste obtiene de la empresa en lo que basa su decisión de compra. Pese a que el interés por los factores que le aportan beneficios y valor material siguen delimitando el interés del consumidor (costos, calidad, diseño del producto/ servicio, etcétera), los consumidores de hoy, especialmente las nuevas generaciones, preferirán comprar a aquellas empresas que persigan una conducta ética y asuman un compromiso claro con respecto a la RSE. Estos dos nuevos factores influyen potencialmente en la selección de determinadas marcas, productos y servicios que ofrecen las empresas que están comprometidas abiertamente con la sociedad y con el medio ambiente antes de preferir las marcas, los productos o los servicios de aquellas empresas que no aportan ningún tipo de beneficio para la sociedad. Hoy, el consumidor tiende a convertirse en un consumidor socialmente responsable.

- ***Esquema de inclusión:*** Las estrategias de crecimiento empresarial determinadas desde el direccionamiento estratégico deben establecer un esquema de inclusión, que se comprometa en exaltar el valor del cliente, sin distinciones, eliminando la diferencia en la calidad del trato y la calidad del producto o servicio que se le ofrece. Este diseño debe enviar un mensaje positivo a los clientes y a la sociedad, con el objetivo de generar una fuerza impulsora para el crecimiento empresarial.
- ***Agente de publicidad:*** El influjo de la Responsabilidad Social en el crecimiento empresarial invita a las empresas a reconsiderar los niveles de retribución que hacen a la sociedad y al medio ambiente y a contemplar la conveniencia de tener en sus planes estratégicos contemplado el tema de Responsabilidad Social como agente de publicidad; en éste, la empresa les plantea a sus grupos de interés y grupos especiales, a través de la publicidad, su gran sensibilidad hacia lo humano y lo ambiental.
- ***La producción limpia:*** La empresa busca en la Responsabilidad Social Empresarial el crecimiento económico sostenible; para ello estimula la producción limpia, estableciendo políticas medioambientales en las compras, minimizando los residuos contaminantes y estableciendo un sistema de reciclado que le permita generar el máximo aprovechamiento de las materias primas y la reducción de su costo.
- ***La responsabilidad social interna:*** El crecimiento de la empresa se ve beneficiado al mejorar la confianza y el compromiso de los empleados, se perfecciona la motivación y se crea la cultura organizacional que propicie la generación de valor agregado en los productos o servicios, la creatividad y la innovación. La calidad de vida de los empleados de la organización debe reflejar el compromiso que tiene la empresa con prácticas responsables que los ayuden a aportar como individuos al mejoramiento de la sociedad.

## CONCLUSIONES

Como se mencionó anteriormente, cada vez más el avance en las tecnologías de la información y las comunicaciones, la curiosidad y alto nivel

de formación de los clientes y su profundo compromiso con el medio ambiente hacen que éstos prefieran marcas, productos o servicios de las empresas que producen los mismos bienes y tienen una responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente. Esta conciencia ambientalista de los clientes o consumidores busca compromisos por parte de las empresas con el medio ambiente; las empresas deben responder ofreciendo propuestas que equilibren los intereses de todos los grupos de interés, con el fin de implantar un crecimiento sostenible. En suma, el compromiso con la Responsabilidad Social arroja beneficios para los grupos de interés involucrados, ya que las empresas deben enfocar sus esfuerzos a generar beneficios que no se queden solo en el orden económico, sino que vayan mucho más allá, uqe trasciendan al orden social.

Las estrategias de crecimiento empresarial determinadas desde el direccionamiento estratégico deben establecer un esquema de inclusión que busque directamente enviar un mensaje positivo a los clientes y a la sociedad en general; esto con el objetivo de generar una fuerza impulsora para el crecimiento empresarial; de esta manera se evidencia la pertinencia de la gestión empresarial.

La sostenibilidad, como elemento clave para el equilibrio social y económico, se traduce en promover beneficios a través de acciones que afirmen que se está haciendo lo correcto para de construir futuro para todos. La Responsabilidad Social Empresarial busca el crecimiento económico sostenible en un contexto complejo y sensible ante el desequilibrio socio-económico y ante las actividades económicas que causan daño irreversible al planeta. Actualmente se está generando un cambio en el paradigma administrativo que incluye la gerencia del ambiente, la mayoría de las organizaciones contemplan en sus aspectos estratégicos la forma de minimizar los impactos negativos de su negocio; el efecto ambiental se considera como un elementos constitutivo de la labor de la empresa y, por ello, los efectos de su labor son considerados de manera explícita en los planes estratégicos.

Vale la pena mencionar que en aquellas empresas donde se incluye la Responsabilidad Social dentro de sus planes estratégicos aumenta la rentabilidad; ésta no tiene por qué deteriorarse, por el contrario, debe

existir una relación complementaria positiva entre la Responsabilidad Social y los niveles de rentabilidad en el mediano plazo. La sostenibilidad del sistema es prioritaria para todos los actores que participan en estas interrelaciones; la acción de los gobiernos es insuficiente para lograr un balance sostenible entre lo económico, lo social y lo ambiental; por esta razón se hace indispensable que las empresas desarrollen una conciencia sobre la tarea crítica que tienen en estos frentes, y la forma de cumplirla es beneficiando a todos sus grupos de interés.

## Referencias

- Abad, F. (1999). La acción social de la empresa como apoyo a la gestión de recursos humanos. *Revista Capital Humano*, 122.
- Acebillo, J., Argandoña, J.J., Artells, J. & Leisinger, K.M. (2010). *Hacia una nueva ética económica global. Innovación vs. Statu quo*. Jiménez, A. T. España: Huygens Editorial.
- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento Estratégico y Crecimiento Empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación. *Revista Pensamiento y Gestión*, 28, 85-106.
- Aktouf, O. (2001). *La estrategia del avestruz racional*. Cali: Artes Gráficas del Valle. Universidad del Valle.
- Austin, J. (2003). *Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa*. Documento presentado en Panamá, Conferencia de BALAS 2003.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe* (p. 264). Washington: BID.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bateman, T. S. & Snell, S.A. (2005). *Administración: Un nuevo panorama competitivo* (4ª ed., pp.147, 150-151). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Blank, B.L. (2002). *La Administración de Organizaciones: Un Enfoque Estratégico* (3ª ed.). Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Blázquez, F., Dorta, J. A. & Verona, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración PUJ*, 19 (31), 16.
- Brunet, I. & Belzunegui, A. (2000). *Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global*. Barcelona: Ariel.
- Caravedo, B. (1998). *Perú: empresas responsables*. Lima: SASE y Perú 2021.
- Cardona, M. & Cano, C. A. (2005). *Territorio, Ciclo de vida y Estructura empresarial: Un puente en la industrialización regional* (p. 24). Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual modelo corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4 (1), 68-84.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the moralmanagement of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Carrión, J. & Ortiz, M. (2000). *La teoría de los recursos y capacidades y la gestión del conocimiento*. Recuperado de <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00213jcarrion.pdf>
- Carroll, A.B. & Buchholtz, A.K. (2008). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. New York: Cengage Learning.
- Charan, R. (2004). *El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial* (pp. 67, 229). Barcelona: Empresa Activa.
- Cleghorn, E. L. E. (2005). *Gestión ética para una organización Competitiva*. Bogotá: Editorial San Pablo.
- Cohen, K.J. & Cyert, R.M. (1973). *Economía de empresas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial* (3ª ed.). Madrid: Trotta.
- Cravens, K., Goad Oliver, E. & Ramamoorti, S. (2003). The reputation index: measuring and managing corporate reputation. *European Management Journal*, 21(2), 201-212.
- Cuervo G. A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-377.
- Canals, J. (2000). Crecimiento Empresarial: Personas y Tecnología en la Nueva Economía. *Revista Empresa y Humanismo*, 2(2), 341-350.
- Daft, R.L. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (6ª ed., pp. 147-148). México: International Thomson.
- De Castro, G.M. (2008). *Reputación empresarial y Ventaja Competitiva* (p. 29). España: ESIC Editorial.
- Deephouse, D. (2000). Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26 (6).
- Drucker, P. (1993). *La Sociedad postcapitalista*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (1997). *Drucker: Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Epstien, M. L. & Biechard, B. (2001). *La empresa honesta: cómo convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva*. España: Paidós.
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

- Fernández, G. R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. España: Thomson Editores.
- Fernández, A.I., García, R. & Ventura, J. (1988). *Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales*. Documento de trabajo de la Universidad de Oviedo, 003/88, 3.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name?: Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, (2), 233-258.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach* (p. 46). Boston: Pitman.
- Freeman, C. (1994). Innovation and growth. *The Handbook of Industrial Innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Freeman, R, E, Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1962). La responsabilidad de las empresas es incrementar las ganancias. *New York Times*, 12.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of Business is to increase its profits. *New York Magazine*, 32-33, 122,126.
- Gallego, F.M. (2006). La Responsabilidad Social en las Organizaciones: ¿Factor de ventaja Competitiva? *Revista AD-MINISTER. Universidad EAFIT* (8), 106-123.
- Hickman, K.A., Teets, W.R. & Kohls, J.J. (1999). An Investigation of Corporate Social Responsibility Reputation and Economic Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 18, 587-604.
- Jones, R. & Murrell, A.J. (2001). Signaling Positive Corporate Social Performance. *Business and Society*, 40, 59-78.
- Jordi, T. G. (2007). *La Responsabilidad Social Corporativa en la Gestión Empresarial*. Barcelona: Departament d'Economia de l' Empresa - Universitat Autònoma de Barcelona.
- Jordi, T.G. (2007). *La Responsabilidad Social Corporativa: Aproximación cualitativa a la gestión de un activo intangible*. España: Departament d'Economia de l'Empresa - Universitat Autònoma de Barcelona.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Madrid: Gestión 2000.
- Ketchen, D.J. & Bergh, D.D. (2006). *Research Methodology in Strategy and Management*. Emerald Group Publishing.
- Kliksberg, B. (2004). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Editorial Temas.
- Kotler, J. P. & Armstrong, G. (2001). *Marketing* (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, L.N. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*. Hoboken, NY: Wiley.



- Lamb, C. W, McDaniel & Hair, C. (2006). *Marketing* (8ª ed.). México: International Thomson.
- Leal, M. A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad Editorial.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos.
- Martín, G. & López, P. (2004). Análisis estratégico de la reputación empresarial. Evidencia empírica de la teoría de recursos y capacidades. Documento presentado en el XIV Congreso Nacional ACEDE "Conocimiento y Competitividad", realizado el 19, 20 y 21 de septiembre en Murcia (España).
- Martínez, H. H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial* (pp. 2-11). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Colección Biblioteca del Profesional -
- Midttun, A. & Granda, G. (2007). Innovación y responsabilidad social empresarial. *Revista Corporate Governance del Emerald Group Publishing Limited*, 7(4), 18.
- Mintzberg H, I. & Simons, K. B. (2002). Más allá del egoísmo. *MIT Sloan de Gestión*, 44(1), 66-74.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Muñoz M., Á. & Agote, A. L. (1997). Responsabilidad social: una vez más: ¿cuántas páginas serán necesarias? *Capital Humano*, 99.
- Muñoz, C. R. & Nevado Peña, D. (2007). *El Desarrollo de las Organizaciones en el siglo XXI: Ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio*. Madrid: Fondo Editorial para el Desarrollo de las Organizaciones en el siglo XXI.
- Pelozo, J. (2006). Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance. *California Management Review*, 48(2), 51-72.
- Penrose, E. T. (1962). *Teoría del Crecimiento de la empresa* (p. 4). Madrid: Ediciones Aguilar.
- Perdiguero, T. G. (2003). *Responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. España: Anagrama.
- Perdiguero, T. G. & García, R. A. (2005). *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia: García Reche A. Editor.
- Phillips, R. & Freeman, E. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler Publishers.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (1999). Philanthropy's New Agenda: Creating Value. *Harvard Business Review*, 121-130.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*.

- Petrick, J., Scherer, R., Brodzinski, J., Quinn, J. & Fall, A. (1999). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 13(1), 58-69.
- Publicaciones Vértice (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. Málaga: Publicaciones Vértice.
- Revista *Dinero* (2006). *Inversión rentable*. Recuperado de [http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/inversion-rentable\\_27637.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/inversion-rentable_27637.aspx)
- Reyno M., M. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como Ventaja Competitiva*.
- Roome, N. (1992). Developing environmental management strategies. *Business Strategy and the Environment*, 1 (parte 1), 11-24.
- Sánchez de Roldán, K. (2004). *Construcción de Capital Social*. Cali: Universidad del Valle.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social* (pp. 48-49). Argentina: Paidós.
- Schwab, K. (2008). Global Corporate Citizenship: Working with Governments and Civil Society. *Foreign Affairs*, 87 (1), 13.
- Shepherd, D. A. & Wiklund, J. (2005). *Entrepreneurial Small Businesses: a resource-based perspective*. Reino Unido: Edward Elgar Publishing.
- Toro M. & Rey, O.L. (1996). *Empresa privada y responsabilidad social*. En Velasco, J. R. (2006), *Fundamentos de Responsabilidad Social Corporativa y su aplicación ambiental*. Editorial Dykinson.
- Weismantel, G., E. & Kisling Jr, J.W. (1991). *Crecimiento empresarial: claves exitosas para compañías en expansión*. México: McGraw-Hill.
- Wu, M. L. (2006). Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance and Firm Size: A Meta-Analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 163-171.
- Weiss, W. J. (2006). *Ética en los negocios: Un enfoque de administración de los Stakeholders y de casos* (4ª ed.). México: Thomson.
- Yunus, M. & Weber, K. (2010). *Empresas para todos: hacia un nuevo modelo de capitalismo que cubre las necesidades más urgentes de la humanidad*. Colombia: Grupo Editorial Norma.