



Entramado

ISSN: 1900-3803

ISSN: 2539-0279

Universidad Libre de Cali

Azuero-Rodríguez, Andrés R.; García-Solarte, Mónica; Garibello-García, David  
Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial dirigidas a los  
stakeholders en PYMEs del Valle del Cauca: literatura vs práctica\*  
Entramado, vol. 18, núm. 2, e204, 2022, Julio-Diciembre  
Universidad Libre de Cali

DOI: <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado2.8292>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265473137006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

UAEM [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial dirigidas a los stakeholders en PYMEs del Valle del Cauca: literatura vs práctica \*

**Andrés R. Azuero-Rodríguez**

Profesor Asociado Universidad del Valle, Cali - Colombia

andres.azuero@correounivalle.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0002-0446-6559>

**Mónica García-Solarte**

Profesora Titular Universidad del Valle, Cali - Colombia.

monica.garcia@correounivalle.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0001-6219-0012>

**David Garibello-García**

Profesional en Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Cali - Colombia

david.garibello@correounivalle.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0003-3377-0733>

## RESUMEN

### PALABRAS CLAVE

Stakeholders;  
Responsabilidad Social  
Empresarial; prácticas de  
RSE; PYMES; Valle del  
Cauca.

Las empresas requieren el desarrollo de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial – RSE que sean un medio de relación con sus grupos de interés y que evidencien cómo contribuyen en la satisfacción de las necesidades de los mismos. Este artículo busca realizar un análisis descriptivo de las prácticas de RSE por grupo de interés que se presentan en la literatura y hacer un comparativo con las prácticas que reportan las PYMES más exportadoras del Valle del Cauca. Para lo cual se realiza una revisión de los artículos académicos entre 2010 y 2020 y se hace un análisis de contenido sobre las prácticas de RSE publicadas en las páginas web de las PYMES más exportadoras del Valle del Cauca de acuerdo al reporte de la Cámara de Comercio de Cali en el año 2020, teniendo como base de comparación las dimensiones de RSE económica, filantrópica y ético-legal planteadas por Carroll. Los resultados indican que el grupo de interés que mayor cantidad de prácticas percibe por parte de las PYMES analizadas son los empleados y que la dimensión de RSE que más prácticas tienen es la ético-legal. Por último, se halla que múltiples prácticas van dirigidas a dos o más grupos de interés lo que permite una optimización de recursos y un mejor alcance por práctica de RSE aplicada en las PYMES.

Recibido: 12/12/2021 Aceptado: 05/05/2022

\* Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

**Cómo citar este artículo:** AZUERO-RODRÍGUEZ, Andrés R; GARCÍA-SOLARTE, Mónica; GARIBELLO-GARCÍA, David. Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial dirigidas a los stakeholders en PYMEs del Valle del Cauca: literatura vs práctica. En: Entramado. Julio-Diciembre, 2022 vol. 18, no. 2, e-8292 p. 1-23 <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.8292>



# Stakeholder-oriented corporate social responsibility practices in SMEs in Valle del Cauca: literature vs. practice

## ABSTRACT

### KEYWORDS

Stakeholders; Corporate Social Responsibility; CSR practices; SMEs; Valle del Cauca.

Companies require the development of corporate social responsibility - CSR practices that are a means of relating with their stakeholders and that demonstrate how they contribute to satisfying their needs. This article seeks to carry out a descriptive analysis of CSR practices by stakeholder presented in the literature and to make a comparison with the practices reported by the most exporting SMEs in Valle del Cauca. To this end, a review of academic articles between 2010 and 2020 was carried out and a content analysis was made of the CSR practices published on the web pages of the most exporting SMEs in Valle del Cauca according to the report of the Cali Chamber of Commerce in 2020, using as a basis for comparison the dimensions of economic, philanthropic and ethical-legal CSR proposed by Carroll. The results indicate that the stakeholder group that perceives the greatest number of practices on the part of the SMEs analyzed are the employees, and that the CSR dimension with the most practices is ethical-legal. Finally, it is found that multiple practices are aimed at two or more stakeholders, which allows for an optimization of resources and a better scope per CSR practice applied in SMEs.

# Práticas de Responsabilidade Social Corporativa centradas nas partes interessadas nas PMEs do Valle do Cauca: literatura vs. prática

## RESUMO

### PALAVRAS-CHAVE

Stakeholders; Responsabilidade Social Corporativa; Práticas de RSE; PMEs; Valle del Cauca.

As empresas exigem o desenvolvimento de práticas de Responsabilidade Social Corporativa - RSE que sejam um meio de relacionamento com suas partes interessadas e que mostrem como elas contribuem para satisfazer suas necessidades. Este artigo procura realizar uma análise descritiva das práticas de RSE pelas partes interessadas apresentadas na literatura e fazer uma comparação com as práticas relatadas pelas PMEs mais exportadoras do Valle del Cauca. Para isso, é feita uma revisão dos artigos acadêmicos entre 2010 e 2020 e é feita uma análise de conteúdo das práticas de RSE publicadas nos sites das PMEs mais exportadoras de Valle del Cauca, de acordo com o relatório da Câmara de Comércio de Cali em 2020, usando como base de comparação as dimensões da RSE econômica, filantrópica e ético-legal proposta pela Carroll. Os resultados indicam que o grupo de participantes com o maior número de práticas percebidas pelas PMEs analisadas são os funcionários e que a dimensão de RSE com o maior número de práticas ético-jurídicas. Finalmente, constata-se que múltiplas práticas visam duas ou mais partes interessadas, o que permite uma otimização dos recursos e um melhor escopo por prática de RSE aplicada nas PMEs.

## I. Introducción

En la actualidad donde las sociedades están cada vez más interconectadas se evidencia el impacto que generan las organizaciones con sus actividades económicas, independientemente del sector al que pertenezcan. De ahí que el tema de responsabilidad social esté en las agendas de las empresas y guíe los retos o estrategias que deben asumir no solo con los clientes sino con los diferentes grupos de interés con los que interactúan. Haciendo importante la identificación de las prácticas de responsabilidad social empresarial - de ahora en adelante RSE- que ayudan a mitigar los impactos de las actividades económicas y que a su vez aportan al desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Es por ello que el objetivo del presente artículo es identificar desde la literatura cuales son las prácticas de RSE que se viene estudiando e identificando dentro de las empresas y poder hacer un análisis comparativo con las que son reportadas por las PYMES exportadoras de Cali y así poder identificar cuáles son las principales actividades desarrolladas en RSE que ayuden a las PYMES a mejorar en sus actividades de sostenibilidad.

Este proyecto surge desde la investigación adelantada desde el grupo de investigación humanismo y gestión que busca identificar y describir las prácticas de RSE en las PYMES de Cali y que busca contribuir a la literatura identificando las prácticas y clasificándolas de acuerdo a las tres dimensiones propuestas por Carroll (ético-legal, filantrópica y económica) y definiendo a qué grupo de interés está dirigido, adicionalmente aportamos al estudio de las PYMES en la ciudad de Cali, ya que la mayoría de los estudios empíricos están desarrollados en las grandes empresas.

La estructuración del presente documento de investigación se divide en 5 partes, siendo la primera la revisión de la literatura que comprende el apartado teórico de stakeholders, así como una breve sección que describe la teoría de la RSE y la relación de los stakeholders con la organización, posteriormente en la segunda parte se encuentra la descripción de la metodología. En la tercera parte se encuentra la sección de resultados. Finalmente, la cuarta y quinta parte corresponden a las discusiones y a las conclusiones, respectivamente.

La metodología utilizada consta de una revisión sistemática a través de diferentes páginas oficiales de las empresas consultadas, revistas online, la página de la Cámara de Comercio de Cali y la base de datos académica Scopus. Así mismo se utiliza un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, que debido a la contingencia por el virus covid-19 se opta para acceder a la información pública suministrada en los informes de las empresas consultadas y no realizar entrevistas personales.

Los principales resultados muestran que es posible realizar una práctica que beneficie a múltiples stakeholders, en ese sentido, las organizaciones ahorran recursos enfocándose en la optimización de los mismos, de igual forma se encontraron prácticas que no involucran mayores costos lo cual facilita su implementación en las pymes, por último, se encontró que el grupo más beneficiado en la literatura es la sociedad, mientras que en las pymes consultadas son los empleados, adicionalmente al ser las prácticas ético-legales las más implementadas muestran cómo las pymes aportan desde su política interna al bienestar de la sociedad en la que está inmersa. Estos resultados son importantes porque permiten a las pymes conocer diferentes prácticas que se utilizan y que benefician a los diferentes grupos de interés, también aporta a las políticas públicas porque son una guía para el desarrollo de actividades que pueden aportar al mejoramiento de las pymes y a los académicos porque brinda información en el desarrollo de temas alrededor de la responsabilidad social.

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Responsabilidad Social Empresarial

Bowen en 1953, se encargó de estudiar y observar el comportamiento de las grandes empresas en su entorno a mediados del siglo XX y encontró que estas eran centros importantes de poder y, por ende, de toma de decisiones, las cuales repercutían en la sociedad, esto lo llevó a preguntarse sobre las responsabilidades que deben o deberían tener las corporaciones con este entorno y más especialmente con la sociedad.

Desde esta perspectiva Bowen realizó su primera definición afirmando que la Responsabilidad Social de los Empresarios “se refiere a las obligaciones de los empresarios de seguir esas políticas, tomar esas decisiones o seguir esas líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad” (p. 6 citado en [Carroll, 1999](#)).

Ahora bien, Carroll realiza su primer aporte en 1979 después de hacer un seguimiento a los diferentes conceptos que fueron surgiendo en el mundo académico, se dio cuenta que a grandes rasgos la mayoría de autores se refería a la RSE como aquellas actividades dirigidas a generar ganancias, obedecer la ley e ir más allá de esas actividades, es ahí donde notó la carencia descriptiva de aquellas acciones que van “más allá” y propuso su definición en donde abarcó 4 dimensiones que componían la RSE: “La responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado” ([Carroll, 1979, p.500](#)).

La dimensión económica hace referencia a la satisfacción de las necesidades de los consumidores por medio de la producción de bienes y/o servicios que se comercializan en un intercambio que busca cumplir con las expectativas de rentabilidad de la organización ([Carroll, 1999 citado por Vera Acevedo y Peláez Villada, 2013](#)). Así mismo, [Carroll \(1979\)](#) agrega que esta dimensión responde a la obligación de la empresa por ser productiva y rentable ya que como organización representa la unidad económica base de la sociedad.

La dimensión ética y legal corresponden a una sola dimensión, pues en la literatura ha quedado concluido a través de un análisis factorial confirmatorio (AFC) que existe una alta relación entre ambos ([Alvarado Herrera y Schlesinger Díaz, 2008](#);

[Herrera-Madueño, Larrán, Lechuga-Sancho y Martínez-Martínez, 2016](#)). Esta dimensión hace referencia al cumplimiento de las expectativas éticas que la sociedad espera de la empresa, así como al cumplimiento de las leyes relacionadas con el territorio en el que se encuentra, bien sean laborales, comerciales, medioambientales u otras... ([Carroll, 1999](#); [Sen y Cowley, 2013](#)).

La dimensión discrecional o filantrópica se traduce en aquellas acciones de índole voluntarias que realiza una organización con el fin de mejorar el bienestar social o generar programas que lo promuevan ([Carroll, 1991](#)). Se concibe también como aquellas actividades responsables representadas en donaciones o inversiones que buscan mejorar la calidad de vida de la comunidad impactada ([Carroll, 1979, 1999](#)).

Actualmente, la RSE además de significar un conjunto de prácticas dirigidas al desarrollo económico de la empresa y al bienestar social, representan múltiples beneficios en el rendimiento de las organizaciones tales como que: crea valor a largo plazo ([Giraldo-Cárdenas, Kammerer-Mejía y Ríos-Osorio, 2016](#); [Morales, 2016](#); [Waddock y Graves, 1997](#)), mejora las condiciones laborales ([Amaya, 2017](#); [Guerrero y Sandoval, 2011](#); [Pineda y Triana, 2016](#)), mejora la imagen corporativa ([Alonso y Polanco, 2017](#); [Abdullah y Abdul Aziz, 2013](#); [Hammann, Habisch y Pechlaner, 2009](#); [Lawton y Rajwani, 2015](#)), mejora las estrategias de comunicación ([Guerrero y Sandoval, 2011](#)), mejora el compromiso y motivación de los trabajadores y atrae mejores postulantes laborales ([Hammann, Habisch y Pechlaner, 2009](#); [Pineda y Triana, 2016](#); [Poveda y Ramírez, 2016](#)), y por último, mejora los comportamientos éticos de las empresas y abre paso al desarrollo económico sostenible ([Yang, Lau, Lee, y Cheng, 2020](#)).

Además, [Martínez-Conesa, Soto-Acosta y Palacios-Manzano \(2017\)](#) mencionan que la RSE incluye el desarrollo económico, la protección del medio ambiente y la sostenibilidad empresarial. En este último caso, la RSE es el fundamento normativo que integra la sostenibilidad como un marco estratégico para la empresa y la innovación como variable mediadora ayuda a garantizar la sostenibilidad de un enfoque empresarial responsable. En pocas palabras, la innovación y la tecnología permiten desarrollar prácticas responsables que sean sostenibles a lo largo del tiempo.

Estos beneficios significan un incentivo mayor para que las empresas se interesen por dirigir sus prácticas hacia sus stakeholders y, en ese sentido, contribuyen al beneficio e interés común.

#### a. Gestión de los Stakeholders o grupos de interés

La teoría de stakeholders ha sido utilizada en la literatura para examinar la relación entre la empresa con otros actores en esta teoría se analiza principalmente la gestión que la empresa tiene con estos y en medio de esta gestión se encuentra lo que se conoce como prácticas socialmente responsables.

Dos autores han aportado desde sus diferentes argumentos a la construcción de sus propias teorías sobre cómo se deben gestionar los grupos de interés y quiénes son estos sujetos. El primero de ellos es [Freeman \(1984\)](#) quien publicó “Strategic Management: A Stakeholder Approach” donde dimensionó a las empresas como un ecosistema de grupos interrelacionados en el cual cada uno influye directa o indirectamente en los resultados de la compañía.

Así mismo, postuló que la gestión de los grupos de interés puede significar una ventaja competitiva para la organización, para lograrlo la empresa debe identificar cada grupo, conocer y entender sus necesidades/intereses y, por último, realizar prácticas orientadas a satisfacer estas necesidades/intereses. Con esta visión clara, la empresa será capaz de ser sostenible y rentable a lo largo del tiempo ([Freeman, 1984](#)).

También afirmó que los intereses de los stakeholders están interconectados, puesto que una práctica positiva hacía uno de ellos incide en el resto, ejemplo de esto es una práctica dirigida a los empleados, lo que ocasiona una mejora en toda la cadena de valor. Este análisis lleva al autor a afirmar que la nueva tarea de las empresas será redirigir los intereses de cada grupo hacia la armonización, es decir que la empresa debe lograr que los intereses de sus stakeholders vayan en la misma dirección, de esta forma la gestión de los mismos será más eficiente ([Freeman, 2011](#)).

[Freeman \(1984\)](#) ofrece un ejemplo que demuestra la importancia de la gestión de los stakeholders, en primer lugar conduce al lector a imaginarse en una oficina administrativa que recibe muchos documentos en físico a diario, plantea que la oficina cuenta con un sistema de clasificación establecido con el largo pasar de los años, básicamente la gestión documental está

dividida en importantes y en otros, al pasar el tiempo las subcarpetas de importantes empiezan a ser cada vez menos y la carpeta otros cada día es más y más grande, lo que convierte la oficina en un desorden completo, esto sucede con la gestión de los grupos de interés cuando al principio se piensa en unos cuantos o únicamente en los shareholders dejando de lado a todos los demás, con el pasar del tiempo toda organización se va a ver afectada y, por último, tenderá al fracaso por ignorar la existencia e importancia de sus otros grupos de interés.

Otro ejemplo utilizado por [Freeman \(1984\)](#) para argumentar su teoría es el caso en el que si el gerente no satisface los intereses de los empleados estos pueden formar huelgas o protestas y detener la producción, este ejemplo se puede trasladar a los proveedores quienes pueden cambiar de comprador o imponer barreras administrativas que demuestren su inconformidad.

Para [Freeman \(1984\)](#), los gerentes “tuvieron que satisfacer simultáneamente a los propietarios, los empleados y sus sindicatos, proveedores y clientes” (p.6) y así, con el tiempo fueron apareciendo cada vez más y más grupos que representaban para la organización un eje fundamental que les permitiría o no perdurar en el tiempo.

En este sentido, Freeman recalca que la ventaja competitiva que debe buscar la organización y todo hombre de negocios es crear valor para la sociedad, para los accionistas, para los clientes, empleados, proveedores, bancos etc... la creación de este valor conlleva, como ya se mencionó, a la identificación, direccionamiento y satisfacción de los grupos de interés y de sus intereses con la organización.

Ahora bien, el segundo punto de vista sobre la gestión de los stakeholders es la propuesta por el economista Milton Friedman, quien afirmó que la única responsabilidad de la empresa se encuentra con los intereses de los accionistas o shareholders, pues desde el punto de vista de la propiedad privada y la empresa libre, “un ejecutivo corporativo” es solo un empleado más de los propietarios del negocio, por ende, su gestión debe estar orientada a satisfacer los intereses de los dueños/propietarios y no los intereses sociales ([Friedman, 1970](#)).

El principal fundamento de la teoría de Friedman está basado en que las corporaciones son personas ficticias, por lo cual sus responsabilidades sociales en sí son ficticias. Para este autor las actuaciones sociales o en pro de objetivos comunitarios por parte de la corporación significan gastar el dinero bien sea de los accionistas (por la reducción de los dividendos) o de los clientes (a través de aumento de precios) o de los empleados (al reducir sus salarios) en fines comunes, lo cual si desea cada individuo puede hacerlo de forma particular ([Friedman, 1970](#)).

Para entender este punto de vista Friedman hace una clara división entre la función del empresario como empleado de particulares con intereses particulares y un funcionario público. Mientras que el segundo es escogido mediante un proceso político ya sea para administrar los recursos públicos (función ejecutiva), imponer impuestos (función legislativa) o mediar disputas- interpretar la ley (función judicial), el primero fue escogido por un individuo o grupo de personas para administrar sus recursos particulares, por ende, no hay cabida en esta teoría para un pensamiento, que él denomina, socialista, pues es erróneo pensar que “los fines colectivistas pueden alcanzarse sin medios colectivistas” ([Friedman, 1970, párr. 33](#)).

Para [Friedman \(1970\)](#), el hecho de contribuir al crecimiento económico de la corporación significa trabajar en pro de la comunidad, pues en ese sentido se están creando empleos, mejorando la calidad de vida de las familias de los colaboradores, y demás beneficios que traen consigo las empresas productivas dentro de una sociedad.

A continuación, se presentan algunas definiciones de autores que siguen la vertiente de Stakeholders de Freeman y contribuyen a su fundamento:

- Todas aquellas personas, grupos, empresas, comunidad y sociedad que tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa ([Savage, Nix y Whitehead, 1991, p.61](#)).
- “Aquellos que tienen una participación o un reclamo con la empresa” ([Evan y Freeman, 1993, p.97](#)).
- “Aquellos que son beneficiados o afectados por la empresa, (...) quienes la organización respeta o perjudica en sus derechos” ([Evan y Freeman, 1993, p.100](#)).
- “Aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” (memo de la Universidad de Stanford en 1963, citado en [Mitchell, Agle y Wood, 1997, p.858](#)).

- “Los grupos de interés son interesados directos e indirectos con poder real o potencial para influir en las decisiones empresariales” ([Volpentesta y Chahin, 2015](#)).
- Otra definición más amplia es la de [Hill y Jones \(1992\)](#) quienes afirman que la relación entre la empresa y sus stakeholders es una relación recíproca en donde ambas partes reciben y dan algo a cambio, pues afirman que los stakeholders constituyen a quienes tienen un reclamo legítimo sobre la empresa, resultado de los recursos críticos (contribuciones) brindados por ellos a la empresa, en ese sentido, esperan recibir a cambio incentivos o “que sus intereses sean satisfechos” (p.133).

Algunos ejemplos de grupos de interés mencionados en la literatura son: empleados, clientes, proveedores, accionistas/inversionistas, organismos públicos (gobierno), asociaciones profesionales, grupos religiosos, comunidad, organizaciones de la sociedad civil, ONGs, comunidad financiera, competidores y asociaciones de comercio, entre otros ([Freeman, 1984](#); [Gil y Luciano, 2011](#); [Volpentesta y Chahin, 2015](#)).

Una revisión más actual demuestra que los grupos más importantes son: clientes, proveedores, accionistas, comunidad, empleados y medio ambiente ([Freudenreich, Lüdeke-Freund y Schaltegger, 2019](#); [Kim, Song, Lee y Lee, 2017](#); [Theodoulidis, Diaz, Crotto y Rancati, 2017](#); [Upward y Jones, 2016](#)).

Las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés al igual que la responsabilidad social empresarial en sí misma han evolucionado, pasando de preocuparse por la creación de empleo, pago de impuestos y actuar bajo el marco legal, hacia un número de prácticas que hoy en día incluyen las dimensiones económicas, sociales, filantrópicas, ético-legales<sup>1</sup> y medio ambientales así como una mayor cantidad de grupos de interés emergentes, que corresponden, como se ve anteriormente, a representantes de diferentes grupos sociales de los cuales se tenía una visión muy general, es decir, el grupo: “comunidad”. Este cambio en el comportamiento de las empresas se debe principalmente, entre otras razones, al proceso de globalización, en el cual la sociedad ha transferido mayor poder a las organizaciones y, por ende, exige de ellas mayores responsabilidades sociales, es así como, tanto en países del primer mundo como del tercer mundo, los ciudadanos cada vez más educados y bien informados, exigen constantemente un mayor compromiso de las corporaciones hacia la sociedad, lo que implica para las empresas tenerlos en cuenta en las decisiones de compra e inversión ([Rodríguez, Ricart y Sánchez, 2002](#)).

En ese sentido, las empresas avanzaron hacia un entendimiento que reconoce sus prácticas operativas cotidianas como acciones que afectan e impactan a las partes interesadas, en especial la sociedad donde llevan a cabo sus actividades económicas, por lo que ya no se basan únicamente en “hacer el bien” sino en reconocer las realidades de cada parte y asumir los retos que la gestión de estos comprenda ([Rodríguez-Fernández, Gaspar-González y Sánchez-Teba, 2020](#)). Entre los retos que asumen las organizaciones con los stakeholders se encuentran: abusos de los derechos humanos, estrategias de sostenibilidad, códigos de gobierno corporativo, ética en el trabajo y la consulta, gestión e involucramiento de las partes interesadas reconociendo que estas tienen poder en la toma de decisiones ([Andriof, Waddock, Husted y Sutherland-Rahman, 2022](#)).

De acuerdo con [Bellucci, Simoni, Acuti y Manetti \(2019\)](#) a medida que las organizaciones mejoran el intercambio de información con sus grupos de interés e implican a éstos en la toma de decisiones, mayor es el empoderamiento de estos últimos y el compromiso que adquieren con la empresa.

Para lograr una vinculación efectiva de los grupos de interés con la organización, el [Gobierno de Reino Unido \(s.f.\)](#) plantea que se debe estructurar una estrategia de participación de las partes interesadas donde se incluye “1) la visión de la participación de las partes interesadas y 2) los detalles del propósito, los actores, los métodos y la responsabilidad” (p.1) así mismo, proponen como principios rectores la inclusión, transparencia, adecuación, claridad y la exhaustividad.

En este orden de ideas, otros autores mencionan algunos cambios adicionales en el contexto actual de las organizaciones, tales como “las innovaciones tecnológicas, las modificaciones políticas y reguladoras, las tendencias sociales y el desarrollo de los mercados” ([Gil y Luciano, 2011, p.74](#)). Entre estos cambios, las empresas pasaron de preocuparse por temas como el marketing, planificaciones estratégicas, relaciones industriales y elección de ubicaciones para las plantas, a dirigir la mirada hacia temas y responsabilidades contractuales como lo son la corrupción, la exclusión social, los DDHH, la seguridad y salud en el trabajo y el impacto ambiental, entre otros.

En ese mismo sentido, las redes han permitido mejorar la influencia de la empresa con sus grupos de interés, un ejemplo de esto son las publicaciones en redes sociales o la publicidad digital que busca alcanzar nuevos clientes, o informar de



promociones, nuevos productos, nuevas políticas entre otros cambios organizacionales. Esta interacción digital mejora la experiencia de los clientes y futuros compradores con la empresa.

Los clientes, posibles compradores y consumidores<sup>2</sup> no son los únicos interesados que se han visto beneficiados por la tecnología, pues las organizaciones proactivas<sup>3</sup>, han evolucionado en su comportamiento social, buscando responder más rápido a las necesidades y exigencias de sus interesados. Ejemplo de este comportamiento son la realización de paneles de asesoramiento, foros, consultas colaborativas, chats de servicio al cliente, reuniones remotas con los accionistas y la creación de alianzas con múltiples grupos de interés ([Gil y Luciano, 2011](#)).

Estas prácticas basadas en las nuevas tecnologías además de permitir una mejor comunicación entre las partes, contribuye a la mejora de la imagen corporativa que muy por encima de ser solo un activo importante a nivel comercial, es también, un mecanismo para atraer el talento humano presente en el mercado laboral, pues según [Benavides y Fontán \(2018\)](#), la conciencia de los trabajadores los encamina a decantarse por querer formar parte de organizaciones que contribuyan activamente a la sociedad desde diversos ámbitos, dado que, les permitirán desarrollarse profesionalmente de una manera más completa.

En la literatura se reconoce el compromiso y el diálogo con los stakeholders como un elemento crucial en la elaboración de los informes de sostenibilidad, no obstante, este tipo de actividades de comunicación y retroalimentación con los mismos rara vez es incluida en los informes corporativos ([Manetti y Bellucci, 2016](#); [Bellucci, Simoni, Acuti y Manetti, 2019](#)). Como se viene mencionando, la relación entre la empresa y sus grupos de interés debe buscar la satisfacción de las necesidades e intereses de cada parte relacionada (siempre bajo un marco ético-legal), así mismo la línea de ejecución debe estar regida por valores y principios consagrados en la estructura de la empresa y sus stakeholders, esto permitirá actuar bajo una misma línea de pensamiento. De esta manera, la relación entre la compañía y sus agentes interesados debe intentar ser mediada como se muestra en la [Tabla 1](#).

Tabla 1.

Relación de los stakeholders con la organización.

Stakeholders	Relación con la organización	
	Obtienen de la organización	Influencian hacia a la organización
Empleados	Dependen de la organización para su sustento, satisfacción laboral, desarrollo profesional y en la incidencia de gran parte de su vida social (entre ellos el estatus)	Ejercen poder hacia la organización a través de sus habilidades individuales y el/ los sindicatos, además influyen en gran medida el entorno de la comunidad (pues hacen parte de esta).
Accionistas	Dependen en cierta medida para generar ingresos.	Influencian en gran medida a la organización pues la compra o venta de sus acciones afectan la posición financiera de la misma, su capacidad para reunir capital y adquirir otras empresas y su reputación general.
Clientes y Consumidores finales	Obtienen los productos y servicios que desean. La organización debe 'cortearlos' continuamente o 'fidelizarlos' a través de campañas/publicidad/descuentos pues existen múltiples fuentes para obtener los productos/servicios.	La organización obtiene y depende en gran medida de los ingresos que genera este sector al comprar/consumir sus productos/servicios.
Proveedores	Muchos proveedores dependen de una sola organización para generar sus ingresos, en los casos contrarios, igual dependen de la demanda de las organizaciones para continuar en el mercado.	Ofrecen no solo productos y servicios de calidad a precios competitivos, sino que también son una fuente de innovación tecnológica.
Comunidad de influencia:	Estas comunidades se ven influenciadas, como se mencionó antes, porque integrantes de su núcleo familiar trabajan en ellas, así pues, se da el caso en el que las familias viven cerca o en las instalaciones corporativas (ej. Minas, campos petroleros, bosques, laboratorios etc...). Además, las comunidades medianas y pequeñas se ven influenciadas en términos de su desarrollo económico por las organizaciones.	La buena voluntad de la comunidad contribuye a la imagen, la moral positiva y el desempeño de la corporación y sus empleados.

Fuente: adaptación del informe de Responsabilidad Social de los Negocios Corporativos elaborado por el [Committee for Economic Development, 1971, pp. 19-20](#).



En la [Tabla 2](#) se presenta un marco de relaciones más actuales a comparación de la [Tabla 1](#) que fue estructurada bajo literatura de finales del siglo XX.

Tabla 2.

Configuración contemporánea de la relación entre los stakeholders y la empresa.

Stakeholders	Relación
Cientes	El objetivo de la organización es velar por la honestidad de la relación comercial, entre cliente y empresa, así como garantizar las características del producto para conseguir la satisfacción del consumidor. Los esfuerzos de la compañía deben estar centrados mayoritariamente en la protección de públicos vulnerables y la accesibilidad de los productos o servicios ofrecidos.
Proveedores	Las organizaciones definirán sus propios criterios de compras responsables sobre la base de los cuales evaluarán y seleccionarán a sus proveedores. En la medida de lo posible se pretende que las organizaciones responsables fomenten buenas prácticas entre sus proveedores y que estos sean de la zona geográfica impactada.
Empleados	En cuanto a los colaboradores la relación debe de partir del cumplimiento de los derechos humanos y abarcar cuestiones como la igualdad, conciliación, salud y seguridad laboral y formación, este apartado tiene como objetivo la creación de un entorno de trabajo de calidad.
Entorno	La organización que pretenda ser socialmente responsable debe analizar continuamente la importancia de conocer y evaluar los impactos, tanto positivos como negativos, que las acciones de la empresa generan en su entorno social, así como procurar promulgar transparencia en las relaciones con el mismo.
Entorno ambiental	La relación se basa en el compromiso de prevención de la contaminación, la gestión de los impactos ambientales asociados a la actividad económica de la empresa y la comunicación de los indicadores ambientales que permitan evaluar la efectividad de las acciones de la compañía en materia ambiental.
Inversionistas	La relación se debe de basar en el buen gobierno empresarial y la transparencia financiera.
Competencia	Con respecto a la competencia comercial, lo ideal es que las compañías involucradas traten de fomentar la competencia leal y la resolución de conflictos por medio de arbitraje, impulsando la cooperación y establecimiento de alianzas que permitan fortalecer al sector.

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por [Granda Revilla y Trujillo Fernández \(2011\)](#).

A nivel de estudios que evalúan la integración de las partes interesadas y las estrategias de RSE se encuentra la investigación de [Yin y Jamali \(2016\)](#) quienes desarrollan un marco conceptual que aplican en el análisis de las estrategias de RSE de 11 Empresas MultiNacionales (EMN) ubicadas en China, los autores encontraron que estas EMN basan su modelo de relaciones en la creación de valor con las partes interesadas no tradicionales (ej. Organizaciones sin Ánimo de Lucro), promoviendo soluciones sociales, creación de capacidades e infraestructuras locales en mercados emergentes.

A través de la involucración de las partes interesadas en la actividad económica de la organización, las empresas pueden utilizar sus estrategias de RSE como “herramienta para promover la penetración en el mercado, aliviar la incertidumbre y reducir los costes de su participación en mercados de economías en desarrollo” ([Yin y Jamali, 2016, p.14](#)).

En esta misma línea de ideas, [Tian, Liu, Gong, Wang, Sun, Haojia \(2020\)](#) encontraron que un aumento en el nivel de RSE del proveedor incrementa la demanda del producto y los beneficios económicos de las partes interesadas, así como la mejora del grado de ecología del producto. No obstante, también encontraron que los beneficios económicos particulares del proveedor se ven afectados conjuntamente por el nivel de RSE y la eficiencia en la producción ecológica, por lo cual sugieren un contrato de reparto de costes e ingresos, donde el proveedor y la empresa coordinan sus operaciones en pro de solucionar los problemas de la cadena de suministro y tomar decisiones en conjunto que permitan ofrecer un producto diferenciador y con márgenes de ganancia ecológica y económica.

En otro orden de ideas, no es realmente tan común que en la práctica las organizaciones vinculen en la planeación de la actividad operacional y/o en las estrategias de largo plazo, así como en la elaboración de los informes a sus grupos de

interés, quienes en últimas perciben una incidencia positiva/negativa ya sea de forma directa o indirecta como resultado de estas estrategias y planeaciones, ya que los nombres de los representantes de los grupos de interés no son exigidos en los reportes -así como otras evidencias-, dejando una gran brecha en la veracidad de la información reportada ([Manetti y Toccafondi, 2014](#)).

Bajo esta perspectiva, [Cubilla-Montilla, Galindo-Villardón, Nieto-Librero, Vicente Galindo y García-Sánchez \(2019\)](#) investigaron qué indicadores del Global Reporting Initiative (GRI) son reportados con menor frecuencia en grandes empresas a nivel mundial y encontraron que estas empresas divulgan en menor medida los aspectos ambientales de la biodiversidad. Con base en esto, definieron los tipos de presiones que pueden llevar a estas organizaciones a involucrar más reportes en materia ambiental y encontraron tres tipos: presiones normativas, miméticas y, en menor medida, coercitivas. No obstante, no es posible determinar completamente qué información no reportan las organizaciones y únicamente a través de las presiones internas y externas provenientes de las partes interesadas se logra avanzar en la transparencia de los informes de sostenibilidad. Lo anterior indica que es más común en las organizaciones y, especialmente las organizaciones de mayor “edad” o con activos fijos muy antiguos, una tendencia hacia la reducción de la información en términos de RSE que se divulga, debido a que los intereses económicos dominan sobre el interés de vincular a los grupos de interés no convencionales en la creación de valor ([Borghei-Ghomi y Leung, 2013](#); [Cormier y Gordon, 2001](#); [Cormier, Magnan, y Van Velthoven, 2005](#)).

### 3. Metodología

Con el fin de alcanzar los objetivos descritos anteriormente, la presente investigación se lleva a cabo en dos etapas:

1. Revisión de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) mencionadas en artículos científicos en base de datos indexada.
2. Revisión de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a partir de las páginas web de aquellas PYMES exportadoras descritas en publicaciones de la página oficial de la Cámara de Comercio de Cali.

#### 3.1. Primera etapa

Esta primera etapa consiste en una revisión de prácticas de RSE en la literatura, esto con el objetivo de documentar las prácticas que se pueden encontrar en las empresas y ampliar la visión que el equipo investigador tenía sobre estas, de esta forma se cuenta con un recorrido teórico que facilita la identificación de las prácticas de Responsabilidad Social en las pymes de Santiago de Cali. Esta revisión se realiza a través índice de citas que permite la obtención de indicadores bibliométricos Scopus. A continuación, se presentan los criterios de selección y exclusión que se tienen en cuenta en la presente revisión: 1) Prácticas de RSE entre los años: 2010-2020. 2) Que se presente un modelo cuantitativo para medir la incidencia de la RSE en diferentes factores. 3) Que se presente resultados de validación de un modelo de RSE existente. En la [Figura 1](#) se detalla el proceso de selección y depuración de artículos.

Una vez revisados los artículos se realiza una clasificación de las prácticas de acuerdo con los criterios del equipo investigador, estos fueron: clasificar las prácticas de acuerdo a los grupos de interés que se mencionan más adelante, así mismo, las prácticas se clasificaron según su relación con cada dimensión de la RSE establecida por Carroll (Dimensión Ético-Legal (gris claro), Filantrópica (gris medio) y económica (gris oscuro)). La relación de cada práctica con las dimensiones establecidas por Carroll se estableció de acuerdo con el análisis e interpretación de los autores en función de las definiciones dadas por el mismo autor en su obra “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance” ([Carroll, 1979](#)).

Se encuentra que los siguientes grupos de interés son los más utilizados en la literatura y, por ende, son los seleccionados para clasificar las prácticas encontradas ([Freeman, 1984](#); [Freudenreich et al., 2019](#); [Gil y Luciano, 2011](#); [Kim et al., 2017](#); [Theodoulidis et al., 2017](#); [Upward y Jones, 2016](#); [Volpentesta y Chahin, 2015](#)): Empleados, clientes, proveedores, accionistas, organismos públicos (gobierno), entidades reguladoras, sociedad, ONGs y medio ambiente.

Previendo que estos grupos se puedan repetir se crea el grupo “Multi-stakeholder” que incluye de 5 grupos de interés en adelante. Por lo tanto, el total de stakeholders utilizados en ambas revisiones son 10.

La nomenclatura que se usa para representar a los stakeholder es la siguiente: Empleados (Emp), Clientes (Cli), Medio ambiente (M.a), Sociedad (Soc), Proveedores (prov), Accionsitas (Acc), Entidades Públicas (E.p), Entidades Reguladoras (E.r), Multi-staleholder (Multi-S).

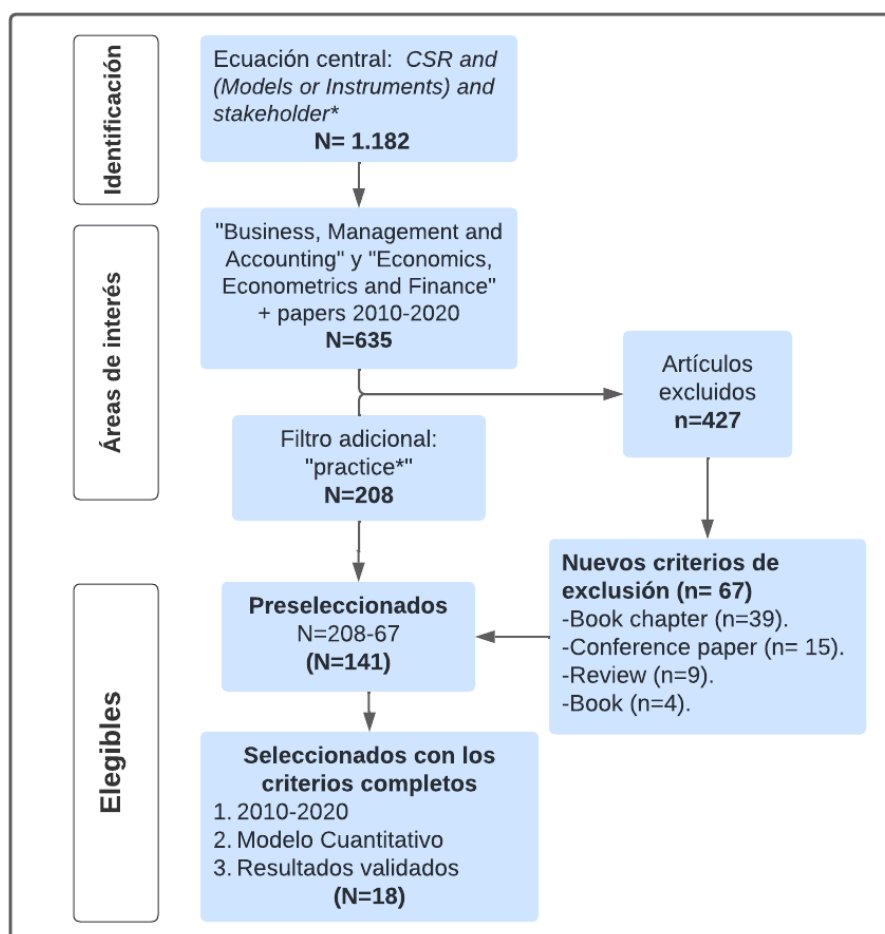


Figura 1. Diagrama de flujo: Criterios de búsqueda y selección  
Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Segunda etapa

En esta etapa se busca dentro de las publicaciones anuales que presenta la página web de la Cámara de Comercio de Cali, aquellos reportes donde se encuentran enlistadas las 20 PYMES más exportadoras de la región. En total se utilizaron cuatro<sup>4</sup> (4) reportes que datan desde el 2014 hasta el 2018.

Con base en estos reportes se definieron los siguientes criterios para seleccionar las empresas: 1) Que la empresa tenga página web. 2) Que la empresa tenga sede principal en el Valle del Cauca. 3) Que la empresa evidencie por lo menos 3 prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en su página web.

Las empresas que cumplen los criterios son: (1) PACIFIC FRUITS INTERNATIONAL S.A.S.; (2) MACROMETALES S.A.S.; (3) FC.I. FRUTICOL INDUSTRIAL S.A.; (4) A&G INGENIERÍA S.A.S.; (5) PACÍFICO SNACKS S.A.S.; (6) La tour; (7) GRUPO MODAPLASS S.A.S.; (8) Denim Factory S.A.; (9) Hugo Restrepo y CIA. S.A.; (10) Comercializadora Jamhesa S.A.S. A partir de estos se realiza un análisis documental y se identifican las prácticas desarrolladas en las empresas y se clasifican de acuerdo con las tres dimensiones de RSE de Carrol, se construye una tabla en excel donde se identifica la empresa las dimensiones y las prácticas asociadas a cada dimensión y grupo de interés.

## 4. Resultados

### 4.1. Comparativo descriptivo prácticas de RSE: Literatura vs PYMES

En el desarrollo de la primera fase a partir de la revisión de la literatura se revisan 18 artículos empíricos obteniendo como resultado la identificación de 429 prácticas de RSE, sin embargo cuando se revisa el número de prácticas por stakeholder hay 126 prácticas que están dirigidas a dos o más grupos, a este tipo de prácticas se les denominó “conjuntos” y, por lo tanto, al contabilizar las prácticas percibidas por grupo de interés el resultado es 555, es decir, los “conjuntos” crean el efecto de doble conteo, ya que mientras un stakeholder recibe una “práctica conjunto” otro grupo está recibiendo esta misma práctica.

Mientras en la segunda fase al hacer el análisis de contenido de las páginas web de las PYMES seleccionadas, se encuentran 102 prácticas de RSE, de las cuales 46 iban dirigidas a conjuntos de stakeholders, por lo cual al sumar los grupos de interés que percibían prácticas el resultado fue 158.

En la [Tabla 3](#) se presenta el número de prácticas identificadas en la literatura vs las prácticas difundidas por las Pymes por cada uno de los stakeholders.

Tabla 3.

Resumen: prácticas Literatura Vs. PYMES Santiago de Cali.

Prácticas literatura		Prácticas PYMES
Stakeholder	N. de prácticas	N. de prácticas
Sociedad	134	40
Empleados	122	45
Medio Ambiente	91	24
Clientes	52	23
Accionistas	35	3
Entidades reguladoras	28	0
Proveedores	24	10
ONGs	18	0
Entidades públicas	12	0
Todos	39	16
Total prácticas (incluye conjuntos)	555	158
Total conjuntos*	126	46
Total prácticas	429	102

\*Los conjuntos hacen referencia a las prácticas que involucran a 2 o más stakeholders.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados presentados en la [Tabla 3](#) se puede observar, por un lado, que el stakeholder con mayor cantidad de prácticas percibidas es la Sociedad en el caso de la literatura, la cual hace parte del grupo primario como se describe en la clasificación de [Bernal y Rivas \(2012\)](#). Mientras que en las Pymes exportadoras fueron los empleados por poca diferencia con la misma sociedad.

En segundo y tercer lugar para las prácticas en la literatura se encuentran los empleados y el medio ambiente, respectivamente, coincidiendo el tercer lugar con las prácticas realizadas en las Pymes. Ambos hacen parte de la categoría “secundarios”, es decir, grupos externos a la organización, pero con capacidad de influir en ella. En esta clasificación se tiene en cuenta al medio ambiente como un grupo de interés con la capacidad de influir en la toma de decisiones de la organización y son acciones que van más allá de las “vinculantes” u obligatorias, tales como: invierte en I + D para la conservación de energía; brinda asesorías y guías sobre reducción de emisión de gases o sustancias contaminantes a las empresas cercanas; adopta programas para el uso de energías alternativas; renueva la flota de vehículos y tiende al uso de vehículos eléctricos, entre otros. En ambos casos las certificaciones cubren un importante número de prácticas enfocadas

a múltiples stakeholders como lo son las certificaciones ISO en gestión ambiental, gestión de la calidad y salud y seguridad en el trabajo. La contratación de comunidad impactada también es una práctica que se repite tanto en la literatura como en las empresas exportadoras consultadas, así mismo de esta práctica hacia la comunidad y los empleados (como actores influenciados) nacen prácticas de bienestar hacia esta nueva fuerza laboral y sus familiares.

En la literatura se encuentran prácticas que hablan de la influencia de las entidades reguladoras y las entidades públicas en la organización (40), sin embargo, las empresas exportadoras consultadas no hacen alusión de este tipo de prácticas (0) en sus informes y/o páginas web. En este sentido, también se encuentra que a diferencia de las múltiples prácticas (18) hacia Organizaciones No Gubernamentales en la literatura, las empresas Pymes consultadas no comunican si tienen alianzas o relación alguna con las mismas.

Por último, una diferencia muy notable entre las prácticas consultadas en la literatura y las Pymes exportadoras es el nivel de relación con sus accionistas, ya que en la literatura (35 prácticas) se hace bastante alusión de este stakeholder, sin embargo, en las Pymes consultadas pocas empresas relacionan sus prácticas con ellos (2 empresas, 3 prácticas).

Adicionalmente, se hizo un análisis de contenido de las prácticas encontradas en la literatura y se evidencia que hay prácticas que se definen de manera diferente, pero que tienen el mismo objetivo o resultados, al hacer este análisis se puede identificar que existen un total de 123 prácticas únicas.

#### 4.2. Clasificación de las prácticas de RSE de las Pymes

Al hacer el análisis de contenido de las prácticas de RSE en las Pymes, donde se encontraron un total de 102, se evidencia que hay prácticas que se definen de manera diferente obteniendo como resultado 80 prácticas únicas que se muestran en la [Tabla 4](#) y se define a qué grupos de interés están dirigidas y de acuerdo con el tono de gris en la columna de stakeholders se indica la dimensión a la que pertenece (Dimensión Ético-Legal (gris claro), Económica (gris medio) y Filantrópica (gris oscuro)).

Tabla 4.

Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en PYMES del Valle del Cauca.

Prácticas: La empresa...	Stakeholder
Desarrolla estrategias y capacidades que fomenten el respeto de los DDHH a lo largo de la cadena de suministro (tanto interno como externo)	Multi-S
Rechaza malas prácticas laborales como la esclavitud, trabajo infantil, trabajo forzoso u obligatorio, trata de personas, abuso o degradación de la condición humana.	Emp
Genera toma de conciencia para evitar cualquier tipo de discriminación por motivos de raza, género, edad, etnia, nacionalidad, religión u orientación sexual.	Emp, Cli
Respeto el derecho de libertad de culto, afiliación política de los empleados.	Emp
Reconoce el derecho de libre asociación de sus colaboradores respetando su participación en cualquier forma de negociación colectiva, sin admitir cualquier tipo de discriminación a quien participe de estas asociaciones.	Emp
Promueve mecanismos de comunicación entre la gerencia y sus colaboradores, buscando la libre expresión de opiniones y/o problemas existentes, con el fin de buscar soluciones constructivas.	Emp
Fomenta la igualdad de derechos en los procesos de selección de personas, remuneración económica, seguridad social, formación y oportunidades de crecimiento personal y profesional.	Emp
Escucha activamente a sus clientes para orientar el desarrollo e innovación en soluciones nutricionales	Cli
Minimiza la burocracia en temas de comunicación con sus clientes.	Cli
Promueve la transparencia en sus procesos internos.	Multi-S
Trabaja en la elaboración de planes sostenibles.	Multi-S
Promueve el desarrollo de las competencias y capacidades de sus colaboradores mediante procesos de formación.	Emp
Cuenta con canales efectivos de comunicación con sus proveedores, garantizando la inocuidad de las materias primas.	Prov

Prácticas: La empresa...	Stakeholder
Vela por mejorar su relación con la comunidad, apostándole al establecimiento de canales de comunicación asertivos y oportunos.	Soc
Socializa las mejoras en los procesos de producción.	Multi-S
Promueve la recepción de solicitudes, quejas y reclamos.	Emp, Soc.
Apoya y realiza seguimientos a las situaciones que puedan afectar la calidad de vida de la comunidad impactada.	Soc
Está comprometida con la protección de los datos personales de sus clientes, proveedores, empleados y usuarios.	Prov, Cli, Emp, Soc, Acc.
Cuenta con un sistema de seguridad y salud en el trabajo.	Emp.
Dota con los implementos necesarios a los visitantes y proveedores.	Soc, Prov.
Cuenta con una brigada de emergencia entrenada y preparada para la atención de cualquier evento/desastre que pueda ocurrir dentro de la empresa.	Emp, Prov, Soc.
Apuesta al desarrollo social, luchando contra los desafíos de pobreza y violencia en entornos rurales marginados a través de asociaciones comerciales, seguridad alimentaria y cultura de paz, entre otros.	Soc.
Recolecta los empaques utilizados en el consumo del cliente para su futura reutilización como materia prima.	M.a, Soc.
Promueve relaciones directas basadas en la confianza y el respeto con sus proveedores.	Prov.
Promueve la independencia, la educación y las condiciones laborales positivas.	Emp, Soc.
Trabaja en estrecha colaboración con sus proveedores.	Prov.
Promueve la ejecución de buenas prácticas dentro de la industria.	Emp, Soc.
Vela por minimizar o eliminar los efectos negativos en la comunidad local.	M.a, Soc.
Cuenta con políticas de no discriminación, basadas en sustentos (pagos) decentes a través de contrataciones de origen nacional, sin importar, raza, casta, religión, discapacidad, género, estado civil, orientación sexual, afiliación política u edad (dentro de lo legal).	Emp, Soc.
Promueve prácticas de cuidado ambiental entre sus empleados	Emp, M.a, Soc.
Está comprometida con la comunidad local y sus empleados, fomentando en sus trabajadores el desarrollo integral a través de capacitaciones.	Soc, Emp.
Cuenta con certificación de cumplimiento de ley ambiental para tratamiento, desecho y depósito residuos.	M.a, Soc
Invierte en energía renovable	M.a, Soc
Publicita las empresas de sus clientes	Cli
Promueve la estabilidad laboral al realizar contratos a término indefinido y de forma directa.	Emp, Soc.
Implementa sistemas que permiten la reducción en el consumo de agua (sistema de riego por goteo).	M.a, Soc.
Paga precios justos a sus proveedores (no los establecidos por las normas de oferta y demanda)	Prov.
Realiza un seguimiento y tiene en cuenta a las familias de sus empleados en la toma de decisiones.	Emp, Soc.
Cuenta con una cultura del no-desperdicio, no-degradación y protección del medio ambiente establecida tanto dentro como externamente de la organización.	Emp, M.a, Soc.
Se preocupa constantemente por mejorar las condiciones de sus trabajadores y agricultores.	Emp
Funciona bajo normas internacionales (siendo estas las más estrictas).	Multi-S
Cuenta con un modelo de negocio que busca beneficiar a los pequeños agricultores (2-3 ha) en vez de los grandes.	Prov, Soc.
Promueve valores de liderazgo y honestidad entre sus trabajadores.	Emp
Promociona a sus clientes en su sitio web.	Cli
Cuenta con una relación cercana con sus proveedores y clientes.	Prov y Cli
Raciona sus recursos naturales, desarrolla acciones en pro de mitigar su impacto, previniendo el daño en el ecosistema y promoviendo la reducción, reciclaje y aprovechamiento de materia prima a lo de la cadena de valor.	M.a, Soc.
Cuenta con certificación ISO 9001 (Sistema de Gestión de la Calidad)	Multi-S
Cuenta con certificación ISO 18001 (Salud y seguridad en el trabajo)	Emp



Prácticas: La empresa...	Stakeholder
Cuenta con certificación Rainforest Alliance (cuidado del medio ambiente)	M.a, Soc.
Cuenta con certificación BASC (Estándares de seguridad en la cadena de suministro)	Multi-S
Cuenta con certificación SEDEX (cumplimiento de principios de responsabilidad social)	Multi-S
Cuenta con certificación PrimusGFS (Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura)	Multi-S
Cuenta con certificación ISO 14001 (Sistema de Gestión Ambiental)	M.a, Soc.
Cuenta con certificación FSSC 22000 (Sistema de Gestión de seguridad alimentaria)	Cli
Cuenta con certificación Kosher (normas dietéticas judías)	Cli
Invierte en infraestructura de diseños sanitarios cumpliendo la normativa de inocuidad nacional e internacional.	Emp, Cli
La compañía cuenta con sistemas de inteligencia financiera y de gestión eficiente y eficaz	Multi-S
Invierte en equipos de última generación que disminuyan el impacto ambiental y benefician además del medio ambiente, el entorno social y a sus empleados.	Emp, M.a, Soc.
Involucra a personas y comunidades étnicas diversas en trabajos conjuntos con el fin de alcanzar objetivos comunes (Ej: cavar zanjas para sistemas de riego, instalar riego por goteo o reparar carreteras).	Soc.
Promueve el pago de precios justos a los agricultores (proveedores).	Prov.
Crea empleo de calidad a nivel manufacturero para un segmento muy vulnerable de los pobres: encabezados por mujeres no calificadas.	Emp, Soc.
Promueve la contratación de la sociedad impactada (zona local).	Soc.
Pone en práctica el uso inteligente de energía.	M.a, Soc.
Fomenta modos de transporte eficientes.	Emp, M.a, Soc.
Reduce desechos y utiliza el agua de manera inteligente.	M.a, Soc.
Invierte en I+D con el objetivo de innovar y mejorar la calidad de sus productos.	Acc, Emp, Cli
Se encuentra certificada en Buenas prácticas de Manufactura.	Multi-S
Se encuentra certificada en HACCP (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos).	Emp
Cuenta con un reconocimiento en 2017 por entrar en las 25 empresas más innovadoras de Colombia.	Acc, Emp, Cli
Se preocupa por entender el comportamiento del consumidor.	Cli
Trabaja de forma cercana y cooperativa con sus clientes para alcanzar el éxito en el mercado.	Cli
Estudia constantemente las tendencias en el mercado a nivel internacional.	Cli
Procura estar a la vanguardia, asistiendo a ferias a nivel internacional para conocer las tendencias en el sector.	Cli
Busca constantemente mejorar sus procesos productivos	Emp, Cli
Trabaja bajo estándares de calidad establecidos en la política de la empresa.	Cli
Cuenta con una línea de producción green (productos que no tienen impacto ambiental)	Emp, M.a, Soc.
Invierte en procesos productivos y logísticos limpios	Emp, M.a, Soc.
Innova y cambia constantemente la flota de transporte.	Emp, M.a, Soc.
Utiliza todos los materiales provenientes de su principal producto (Aji) con los cuales crea biorepelentes y aditivos fitogénicos.	Emp, M.a, Soc.
Establece "Centros de convivencia pacífica" para promover la resolución pacífica de conflictos a través de la justicia restaurativa, la expresión saludable de la ira, la crianza eficaz y la disciplina no punitiva, y la prevención de la violencia entre pares en las escuelas.	Soc

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión en la que más prácticas se desarrollan en las pymes es la ético-legal con 45, mientras que la económica cuenta con 34 y la filantrópica con 1. Se encuentra que el grupo con mayor cantidad de prácticas percibidas son los empleados, es decir, el grupo primario. El segundo grupo con más prácticas percibidas es la sociedad y el medio ambiente, lo que corresponde según la clasificación al grupo primario y secundario, respectivamente.

Otro resultado que se destaca es que algunas de las prácticas encontradas van dirigidas a 2 o más grupos de interés, por lo que, para el equipo investigador le resulta importante mostrar cuáles eran estos nuevos grupos o “conjuntos”, como le denominaron, y así abrir el panorama a posibles estrategias organizacionales encaminadas a establecer prácticas dirigidas a estos conjuntos de stakeholders.

Por lo tanto, en la [Tabla 5](#) se presentan los 17 conjuntos de stakeholders hallados, y se hace un análisis comparativo entre las prácticas dirigidas a cada uno de ellos en la literatura y en las Pymes.

Tabla 5.  
Prácticas dirigidas a conjuntos de stakeholders.

Conjunto de <i>stakeholders</i>	Literatura	PYMES exportadoras
	No. de prácticas	No. de prácticas
Empleados/Entidades reguladoras	4	0
Empleados/accionistas	4	0
Empleados/Sociedad	14	5
Empleados/Clientes	3	7
Medio ambiente/Sociedad	40	24
Medio ambiente/sociedad/empleados	1	10
Medio ambiente/sociedad/entidades reguladoras	8	0
Medio ambiente/sociedad/clientes	1	0
Sociedad/Entidades públicas	4	0
Sociedad/ONG's	16	0
Sociedad/Proveedores	2	0
Clientes/accionistas	2	0
Clientes/entidades reguladoras	7	0
Clientes/entidades reguladoras/empleados	1	0
Clientes/entidades reguladoras/proveedores	1	0
Clientes/entidades reguladoras/entidades públicas/accionistas	3	0
Accionistas/Entidades públicas	2	0
Total prácticas en conjunto	126	46

Fuente: Elaboración propia.

La [Tabla 5](#) muestra que, tanto en la literatura como en la práctica, la RSE se orienta primero a la sociedad y a los empleados, antes que a los otros grupos de interés, adicionalmente el medio ambiente se ha convertido en un proceso estratégico para el mundo y por lo tanto para las organizaciones quienes cada día realizan mayores estrategias para el cuidado del mismo. Los clientes no se analizan desde la RSE, tal vez su análisis es desde la calidad de sus productos.

## 5. Discusión

Como se puede observar en los resultados de la [Tabla 4](#), la organización puede ser estratégica en la destinación de recursos económicos para ofrecer prácticas que impacten a varios stakeholders ([Bardhan, Nag, Mishra y Tarei, 2021](#); [Leone,](#)

[Shiavone y Simoni, 2021](#)), además puede utilizar recursos diferentes a los financieros para ejecutar algunas de ellas, como por ejemplo, comunicarse con líderes sociales para que expongan cuáles son los problemas emergentes de la comunidad impactada y qué ayudas pueden requerir; por ejemplo, espacios o infraestructura que la organización puede facilitar para sus reuniones, eventos etc... capacitaciones técnicas que posibilitan futuras contrataciones o ayudas más simples como la promoción de voluntariados entre sus empleados ([Turyakira, Venter y Smith, 2014](#)). Esta práctica, por ejemplo, se puede realizar un viernes por la tarde en horario laboral y puede ir ligada a un plan de incentivos monetarios o no monetarios, dependiendo de los recursos disponibles.

Existen también otro tipo de prácticas de RSE menos complejas en la literatura que se fundamentan en la dimensión ético-legal y no requieren mayor cantidad de recursos económicos, como por ejemplo: establecer políticas de relaciones con proveedores basadas en el beneficio mutuo; comprar a proveedores de la zona; informar a los proveedores de los cambios de la empresa; facilitar información de contacto por departamento de la organización; presentar informes detallados y completos sobre los estados financieros de la organización a los accionistas; manejar bases de datos de quejas de los clientes; incentiva a los trabajadores a donar sangre; realiza la circulación de documentos (reportes, periódicos...) sobre el impacto de sus actividades, entre otras ([Yang, Lau, Lee, Cheng, 2020](#)).

En cuanto a la dimensión económica se observó que una buena gestión de la organización por parte de sus administradores/ ejecutivos se conciben como prácticas de RSE, pues como lo afirmaba [Friedman \(1970\)](#) el mero hecho de contribuir al beneficio económico de la empresa implícitamente se está contribuyendo al crecimiento económico de la sociedad. Algunas de estas prácticas son: comparar los resultados de su empresa con los de la competencia; establecer estrategias económicas a seguir para el constante rendimiento positivo de la organización; realiza reuniones interdepartamentales sobre tendencias en el entorno de la empresa, entre otras ([Lechuga, Martínez, Larrán y Herrera, 2018](#)).

Desde la dimensión filantrópica, que básicamente sí o sí incluye la utilización de recursos económicos y es más propia de las grandes y medianas empresas, se encontraron prácticas tales como: Aporta recursos a los programas artísticos y culturales de la comunidad; ejecuta acciones para construir escuelas primarias / secundarias; dona dinero en efectivo para pacientes con cáncer y pacientes con VIH; ayuda a las víctimas de inundaciones, sequías y desastres; constituye institutos de bienestar, entre otros ([Chapardar y Khanlari, 2011](#)).

Entre las prácticas de RSE lideradas por las PYMES se encuentra solamente una relacionada con la dimensión filantrópica, esto responde a que las acciones filantrópicas o de donación requieren de un gran capital y, por ende, corresponden en mayor proporción a las grandes empresas.

Al analizar las prácticas que realizan estas PYMES exportadoras se puede resaltar que dan gran importancia a las certificaciones, sobre todo porque esta información se encuentra, en la mayoría de los casos, en la pestaña principal de la página web. Esto tiene gran relevancia en la presente investigación pues demuestra que certificarse en temas de calidad y medio ambiente posiblemente se retribuye en nuevos contratos y llama la atención de clientes internacionales e inversionistas.

Como se puede evidenciar en la [Tabla 5](#), el medioambiente está ligado bien sea directa o indirectamente con la sociedad, este hallazgo responde a la lógica en la que básicamente al afectar/influenciar el medioambiente se está afectando/influenciando a los individuos que lo componen como ecosistema, por lo que todas las prácticas dirigidas al medioambiente abarcan a la sociedad, pero las prácticas hacia la sociedad no siempre influyen en el medioambiente ([Cormier y Gordon, 2001](#)).

Por otro lado, al comparar los 3 principales stakeholders en cada revisión se encuentra que los empleados, la sociedad y el medio ambiente lideran la lista. Esta comparación permite analizar cuáles son los principales grupos de interés para las organizaciones, así como a quiénes dirigen la mayor cantidad de recursos. Para que las empresas logren ahorrarse parte de estos recursos, pueden generar estrategias que satisfagan los intereses de los tres grupos como un conjunto y no siempre de forma individual ([Schiebel y Pöchtrager, 2003](#)). Un ejemplo de lo anterior puede ser: promover entre los empleados algunos días de limpieza de ríos o de zonas aledañas a la empresa e incentivar este trabajo a través del pago de ese día u obtener un día de descanso que se planea a futuro ([Chapardary Khanlari, 2011](#)).

El stakeholder más repetido dentro de la diversidad de conjuntos, para el caso de la primera revisión, es la sociedad con un total de 8 veces de 17 conjuntos y, para la segunda revisión (PYMES), es nuevamente la sociedad con un total de 3 veces de

4 conjuntos. Esta información podría ser útil para una organización a la hora de escoger estratégicamente qué prácticas va a realizar y así enfocar su visión en dirigir las prácticas hacia este grupo e involucrar a otros stakeholders, pues como se ha visto, “Sociedad” se adapta fácilmente a los intereses de los otros grupos, tales como empleados, ONG’s y medio ambiente ([Cormier, Magnan y Van-Velthoven, 2005](#)).

Debido a que los empleados figuran como uno de los principales grupos de interés para las empresas, se recomienda que el estudio y aplicación de estas prácticas se realice con la dependencia de gestión humana, pues muchas de las estrategias dirigidas a este grupo o su combinación con otros, depende del análisis de una recompensa al personal ([Lechuga et al., 2018](#)).

En cuanto a otros estudios similares que aportan a la discusión actual, se encuentran varias investigaciones ([Martínez-Ferrero y Frías-Aceituno, 2015](#); [Serra-Cantallops y Peña-Miranda, 2013](#); [Tuppura, Arminen, Pätäri y Jantunen, 2016](#)) realizadas en diferentes sectores de la economía en donde evidencian que la relación entre RSE y el desempeño financiero difiere según el tipo de industria, pues dependiendo del sector en el que la organización se encuentre es más efectivo y eficiente, en términos de rendimiento económico, apuntar a ciertos grupos de interés en vez de otros, es decir, hablando del sector hotelero, por ejemplo, invertir en prácticas dirigidas al personal/empleados demostró un mejor rendimiento para este tipo de industrias del turismo ([Wang, Hu y Zhang, 2020](#)).

Esta reflexión lleva a replantearse la formulación de estrategias para implementar prácticas de RSE, pues como ya se afirmó, la organización debe revisar qué grupo o conjunto de grupos de interés debe beneficiar más para obtener mejores resultados ([Schiebel y Pöchtrager, 2003](#)).

En este orden de ideas, otro estudio ([Padilla, Arévalo, Bustamante y Vidal, 2017](#)) señala que las inversiones a favor de las comunidades y del medio ambiente generan un impacto positivo sobre el rendimiento del capital invertido, mientras que las prácticas dirigidas a la satisfacción de clientes y trabajadores puede influenciar positivamente el incremento del nivel de ingresos (ventas).

Por último, al analizar las prácticas de las Pymes estudiadas se encontró que existe poca vinculación por parte de las mismas con sus grupos de interés en cuanto es escasa la información que comunican sobre estos en sus portales web, así como tampoco se evidencia en muchos casos la percepción de los grupos de interés sobre las decisiones que afectan a las comunidades de la zona de influencia. Lo anterior concuerda con lo afirmado por [Manetti y Toccafondi \(2014\)](#) sobre el bajo compromiso de las organizaciones frente a la participación efectiva de sus grupos de interés en la toma de decisiones y los reportes de sostenibilidad.

## 6. Conclusiones

En relación con lo expuesto se concluye que la mayor cantidad de prácticas está dentro de la dimensión ético-legal, así como el grupo con mayor cantidad de prácticas percibidas es la sociedad, siendo los empleados el segundo. Esto permite dimensionar los grados de importancia que las organizaciones suelen otorgar a sus grupos de interés.

Se concluye también que las prácticas de la empresa hacia sus stakeholders suelen estar dirigidas a 2 o más grupos, lo que hace aún más necesario que la organización divulgue esta información con el fin de que cada miembro capte los beneficios que le están ofreciendo. Ejemplo: Los subsidios/becas/financiación que ofrecen las empresas para los encuentros de investigación o para que las personas en condición de discapacidad accedan a la educación superior etc... puede suceder que por falta de divulgación, propaganda o comunicación los diferentes grupos sociales, académicos e inclusive las familias de los empleados no se den cuenta de este beneficio y la práctica termina siendo sub-utilizada. Adicional a esto, el hecho de ofrecer prácticas a 2 o más grupos de interés representa para la organización una optimización de recursos y amplía los efectos e impactos ofrecidos por práctica.

Entre los aportes que ofrece la presente investigación se encuentran la divulgación de múltiples prácticas adaptadas no solo a grandes empresas sino también a las pequeñas y medianas, lo cual contribuye al interés de las pymes de integrar prácticas de RSE en sus organizaciones e incluirlas en sus reportes, reconociendo que en este tipo de empresas se suele desconocer cómo están contribuyendo a las tres dimensiones propuestas por Carroll y por esta razón hay escasez de información en sus reportes.

También se ofrece un análisis descriptivo sobre la optimización de recursos a la hora de planificar las prácticas de responsabilidad social, así como se recomienda, a través de las razones ya argumentadas, que el área de gestión humana se encargue de las prácticas estratégicas que involucran a los empleados dentro de los conjuntos hallados. Se rescata también el hecho de obtener certificaciones, que en algunos casos y sobre todo en las pequeñas empresas son vistas como un gasto no necesario, pero en últimas mejoran la imagen corporativa y abren paso a posibilidades con nuevos clientes estatales, nacionales e internacionales.

Finalmente, y de acuerdo con la misma línea argumentativa de Freeman sobre la interconexión entre los intereses de los stakeholders, se concluye efectivamente que una práctica hacia un grupo de interés beneficia o incide en los demás, esto se puede ver, por ejemplo, en las prácticas dirigidas al medio ambiente y su impacto positivo en la sociedad, como ente dentro de este ecosistema. Lo anterior permite concluir que se encuentra en manos de los directivos de las organizaciones y especialmente en los gerentes de gestión humana, el establecer estrategias que involucren la mayor cantidad de stakeholders por prácticas, para facilitar la gestión de los mismos y obtener un mejor rendimiento en la utilización de los recursos, que como bien se sabe, son limitados.

Este estudio aporta a las discusiones de RSE en las organizaciones, especialmente en las PYMEs que han sido menos estudiadas y da pautas a las mismas para desarrollar prácticas que ayudan a su desarrollo y sostenibilidad, también aporta en el desarrollo teórico al encontrarse que hay prácticas que están dirigidas a Multistakeholders y de esta manera se puede ampliar el impacto de su realización. También es de interés de las autoridades públicas porque ayuda a identificar áreas donde definir políticas que ayuden al sostenimiento de las PYMES y del medio en el que se desarrollan.

La presente investigación cuenta con limitaciones, por un lado, relacionadas con las empresas caso de estudio, pues como se menciona, son únicamente empresas exportadoras y pertenecientes a un solo departamento de Colombia, es decir el Valle del Cauca, lo que limita el análisis comparativo. Por otro lado, se presentan limitaciones a la hora de recolectar las prácticas descritas en las páginas web de las pymes exportadoras, pues la información estudiada es limitada, esto se puede deber, más allá de la no realización de prácticas responsables, a que los gerentes de PYMES no se concentran en demostrar las prácticas que realizan, pues representa una inversión de dinero en un equipo de comunicaciones e inclusive puede llegar a significar la creación de un departamento de marketing. Otro problema o limitación relacionado con la presentación de esta información en las páginas web, puede responder a lo que se conoce como RSE silenciosa, es decir, los empresarios pueden desconocer que muchas de sus prácticas son socialmente responsables.

Como futuras líneas de investigación se plantea realizar entrevistas con los gerentes de estas pymes que permitan identificar estas prácticas silenciosas de RSE y establecer un análisis más profundo entre la teoría y la práctica. ■■■

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Notas

1. Es importante rescatar que la presente investigación va encaminada a agrupar las diferentes prácticas de RSE bajo el modelo de [Carroll \(1979, 1999\)](#) titulado: "A three-dimensional conceptual model of corporate performance".
2. Hay que recordar que un cliente es diferente a un consumidor; pues en términos generales uno puede ser el que efectúa la compra (cliente), pero no quien disfrute del producto o servicio. Un ejemplo de lo anterior se ve reflejado cuando el dueño de un gato compra alimento en su tienda más cercana y quién disfruta del producto es su mascota (consumidor) y no él.
3. Término empleado por [Carroll \(1979\)](#), en su escala DO NOTHING-DO MUCH, para hacer referencia a las organizaciones socialmente responsables que dirigen su mirada a prevenir reclamos y resolverlos en tiempo record.
4. Véase la sección "Las 20 Pymes + Exportadoras del Valle del Cauca" en el siguiente enlace:  
2013-2014: <https://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/las-20-pymes-exportadoras-del-valle-del-cauca-ranking/>  
2015-2016: [https://www.ccc.org.co/categoria\\_articulo/20-pymes-exportadoras-del-valle-del-cauca/](https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/20-pymes-exportadoras-del-valle-del-cauca/)  
2016-2017: [https://www.ccc.org.co/categoria\\_articulo/ranking-las-20-pymes-exportadoras-del-valle-del-cauca/](https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/ranking-las-20-pymes-exportadoras-del-valle-del-cauca/)  
2017-2018: [https://www.ccc.org.co/categoria\\_articulo/las-20-pymes-exportadoras-del-valle-del-cauca/](https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/las-20-pymes-exportadoras-del-valle-del-cauca/)

## Referencias bibliográficas

1. ABDULLAH, Zulhamri; ABDUL-AZIZ, Yuhani. Institutionalizing Corporate Social Responsibility: Effects on Corporate Reputation, Culture, and Legitimacy in Malaysia. En: *Social Responsibility Journal*. 2013. Vol.9. no.3, p.3 44–61. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2011-0110>
2. ALONSO, Valeria; POLANCO, Daniela. Un análisis de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes colombianas.. En: *Progress in Physical Geography*. 2017. Vol.33. no.4, p. 528-546. <https://doi.org/10.1177/0309133309346882>
3. ALVARADO-HERRERA, Alejandro; SCHLESINGER-DÍAZ, María W. Dimensionalidad De La Responsabilidad Social Empresarial Percibida Y Sus Efectos Sobre La Imagen Y La Reputación: Una Aproximación Desde El Modelo De Carroll. En: *Estudios Gerenciales*. 2008. Vol. 24, no.108, p. 37–59. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70043-3](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70043-3)
4. AMAYA, Laura. La Incorporación de La Responsabilidad Social Empresarial ( RSE ) En Cinco Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) Manufactureras En Colombia y La Argentina. En: *Maestría en Estudios Organizacionales*. Bogotá. Universidad de San Andrés. 2017. p. 1-73.
5. ANDRIOF, Jörg; WADDOCK, Sandra; HUSTED, Brayan; SUTHERLAND-RAHMAN, Sandra. *Unfolding Stakeholder Thinking Theory, Responsibility and Engagement*. 2002. Londres: Routledge, 2002. p. 320. ISBN 9781351281881
6. BARDHAN, Kumar Amit; NAG, Barnali; MISHRA, Sekhar Chandra; TAREI, Kumar Pradeep. An integrated framework for analysing performance indicators of Indian microfinance institutions: a multi-stakeholder perspective. In: *Benchmarking An International Journal*. 2021. vol. 28, no.9, pp. 2711-2740. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2020-0470>
7. BELLUCCI, Marco; SIMONI, Lorenzo; ACUTI, Diletta; MANETTI, Giacomo. Stakeholder engagement and dialogic accounting: Empirical evidence in sustainability reporting. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2019. Vol. 32, no. 5, p. 1467–1499. <https://doi.org/10.1108/aaaj-09-2017-3158>
8. BENAVIDES, Juan; FONTÁN, Clara. Responsabilidad Social, Comunicación y Redes Sociales. En: *Responsabilidad Social de La Empresa*. 2018. Vol. I, no.29, p. 69–94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6527387>
9. BERNAL, Andrea; RIVAS, Luis Arturo. Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. En: *Revista Lebrete*. Ene. 2012. vol. 4, n.º 4, p. 251-273 <https://doi.org/10.15332/rl.v4i4.337>
10. BORGHEI-GHOMI Z.; LEUNG, P. An empirical analysis of the determinants of greenhouse gas voluntary disclosure in Australia. In: *Accounting and Finance Research*. 2013. Vol 2, no.1, p.110-127. <https://doi.org/10.5430/afr.v2n1p110>
11. CARROLL, Archie B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. En: *Corporate Social Responsibility*. 1979. Vol.4, no.4, p. 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
12. CARROLL, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. En: *Business Horizon*. 1991. Vol.34, no.4, p. 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
13. CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. En: *Business and Society*. 1999. Vol.38, no.3, p. 268–95. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
14. CHAPARDAR, Hadi; KHANLARI, Raveed. Iranian Corporations and Corporate Social Responsibility An Overview to Adoption of CSR Themes. In: *Sage Open*. 2011. vol 1, no. 3, p. 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244011430988>
15. COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT. *Social Responsibilities of Business Corporations*. 1971, 28 p. [https://www.ced.org/pdf/Social\\_Responsibilities\\_of\\_Business\\_Corporations.pdf](https://www.ced.org/pdf/Social_Responsibilities_of_Business_Corporations.pdf)
16. CORMIER, Denis; GORDON, Irene M. An examination of social and environmental reporting strategies. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2001. Vol.14, no.5, p. 587–617. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006264>
17. CORMIER, Denis; MAGNAN, Michel; VAN-VELTHOVEN, Barbara. Environmental disclosure quality in large German companies: Economic incentives, public pressures or institutional conditions?. In: *The European Accounting Review*. 2005. Vol. 14, no.1, p. 3–39. <https://doi.org/10.1080/0963818042000339617>
18. CUBILLA-MONTILLA, M. I., GALINDO-VILLARDÓN, P., NIETO-LIBRERO, A. B., Vicente Galindo, M. P.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M. What companies do not disclose about their environmental policy and what institutional pressures may do to respect. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2019. <https://doi.org/10.1002/csr.1874>
19. EVAN, William; FREEMAN, Edward. *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*. En: Prentice Hall. *Ethical Theory and Business*. 3 ed. Englewood Cliffs, New Jersey, BEAUCHAMP, TOM and BOWIE, NORMAN, 1993. p. 97-106.
20. FREEMAN, Edward, R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press. En: *Pittman Series in Business and Public Policy*. 1984. ISBN: 9780521151740.
21. FREEMAN, Edward, R. “Necesitamos Desesperadamente Un Nuevo Relato Para Los Negocios”. En: *Comunicarse*. 2011. <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/necesitamos-desesperadamente-un-nuevo-relato-para-los-negocios>
22. FREUDENREICH, Birte; LÜDEKE-FREUND, Florian; SCHALTEGGER, Stefan. A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. En: *Journal of Business Ethics*. 2019. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>



23. FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business. En: The New York Times Magazine. 1970. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html?auth=link-dismiss-google1tap>.
24. GRANDA REVILLA, Germás y Trujillo Fernandez, Ricardo. La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. En: Economía Industrial (EI). 2011. No. 381, p 71-76. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%El%20Granda%20Revilla.pdf>
25. GIL - LAFUENTE, Anna y LUCIANO, Paula. La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. En: Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa. 2011. Vol. 11, p. 71–90.
26. GIRALDO-CÁRDENAS, Laura Marcela; KAMMERER-MEJÍA, Yaleny Yulieth; RÍOS-OSORIO, Leonardo Alberto. Responsabilidad Social en Pymes del área metropolitana de Medellín. En: Dimensión Empresarial. 2016. Vol.14, no.1, p. 123-135. ISSN 1692-8563. <https://doi.org/10.15665/rde.v14i1.649>
27. GUERRERO, Emilia; SANDOVAL, Humberto. La Responsabilidad Social Como Generadora de Un Valor Empresarial: Hacia La Construcción de Un Modelo de Balance Social Para La Mipymes. 2011. Vol.14, no.2, p.177-186. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-42262011000200019&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-42262011000200019&script=sci_abstract&tlng=es)
28. HAMMANN, Eva Maria; HABISCH, André; PECHLANER, Harald. Values That Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs - Empirical Evidence from German Companies. En: Business Ethics: A European Review. 2009. Vol.18, no.1, p. 37–51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01547>
29. HERRERA-MADUEÑO, Jesús Manuel; LARRÁN, Jorge; LECHUGA-SANCHO, María Paula; MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, Domingo. Corporate Social Responsibility Practices in Spanish Small and Medium Businesses: Explanatory Factors Analysis. En: Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review. 2016. Vol.19, no. 1, p. 31–44. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.10.003>
30. HILL, Charles; JONES, Thomas M. Stakeholder- Agency Theory. En: Journal of Management Studies. 1992. Vol.29, no. 2, p. 131–54. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992>
31. KIM, Jungsun (Sunny); SONG, Hak Jun; LEE, Choong Ki; LEE, Jin Young. The Impact of Four CSR Dimensions on a Gaming Company's Image and Customers' Revisit Intentions. En: International Journal of Hospitality Management. 2017. Vol. 61, p.73–81. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.11.005>
32. LAWTON, Thomas C.; RAJWANI, Tazeeb S. The Routledge Companion to Non-Market Strategy. London: Routledge, 2015. p.448. ISBN 9781138363236
33. LECHUGA SANCHO, María Paula; MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, Domingo; LARRÁN, Jorge Manuel; HERRERA-MADUEÑO, Jesús Manuel. Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs. In: Personnel Review. 2018. Vol. 47, no. 6, p. 1211-1243. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0165>
34. LEONE, Daniel; SHIAVONE, Francesco; SIMONI, Michele. Key account management and value co-creation in multi-stakeholder ecosystems. A “market access” mix. In: Journal of Business & Industrial Marketing. 2021. Vol. 36, no. 13, p. 199–209. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0256>
35. MANETTI, Giacomo. The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2011. Vol. 18, no. 2, p. 110-122. <https://doi.org/10.1002/csr.255>
36. MANETTI, Giacomo; TOCCAFONDI, Simone. Defining the Content of Sustainability Reports in Nonprofit Organizations: Do Stakeholders Really Matter?. In: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. 2014. Vol. 26, no. 1, p.35-61. <https://doi.org/10.1080/10495142.2013.857498>
37. MANETTI, Giacomo; BELLUCCI, Marco. The use of social media for engaging stakeholders in sustainability reporting. In: Accounting, Auditing and Accountability Journal. 2016. Vol. 29, no. 6, p. 985-1011. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2014-1797>
38. MARTINEZ-CONESA, Isabel; SOTO-ACOSTA, Pedro; PALACIOS-MANZANO, Mercedes. Corporate Social Responsibility and Its Effect on Innovation and Firm Performance: An Empirical Research in SMEs. In: Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 142. Pág. 2374–83. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.038>
39. MARTÍNEZ-FERRERO, Jennifer; FRÍAS-ACEITUNO, José Valeriano. Relationship between Sustainable Development and Financial Performance: International Empirical Research. In: Business Strategy and the Environment. 2015. Vol.24, no.1, p. 20–39. <https://doi.org/10.1002/bse.1803>
40. MITCHELL, Ronald; AGLE, Bradley; WOOD, Donna. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: Academy of Management Review. 1997. Vol.22, no.4, p. 853–86. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
41. MORALES, Edna. Los Negocios Inclusivos En El Sector Textil En Colombia Como Estrategia de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) Para Generar Desarrollo Local En Medellín. Trabajo de Grado Economista. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Economicas. 2016. p. 1-37. <http://hdl.handle.net/10654/15813>
42. PADILLA, Carmen; AREVALO, Danny; BUSTAMANTE, Miguel; VIDAL, Cristian. Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero en la Industria del Plástico en Ecuador. En: Información Tecnológica. 2017. Vol.28, no.4, p. 93–102. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000400012>

43. PINEDA, Sara; TRIANA, Jheyson. Factores de Éxito en Implementación de Planes de Responsabilidad Social en las Pymes en Colombia. 2016. En: Political Science. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1407/](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1407/)
44. POVEDA, Magda; RAMÍREZ, Luz. La Importancia de Implementar la Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes de Colombia. Trabajo de Grado Administrador de Empresas. Bogotá D.C. Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible. 2016. p. 1-26. [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2634&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2634&context=administracion_de_empresas)
45. RODRÍGUEZ-FERNÁNDEZ, Mercedes; GASPAR-GONZÁLEZ, Ana; SÁNCHEZ-TEBA, Eva. Sustainable social responsibility through stakeholder's engagement. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2020. Vol. 27, no. 6, p. 2425–2436. <https://doi.org/10.1002/csr.2023>
46. RODRIGUEZ, Miguel; RICART, Joan; SANCHEZ, Pablo. Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm. In: Creativity and Innovation Management. 2002. Vol. 11, no.3. Pág. 135–46. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00246>
47. SAVAGE, Grant T.; NIX, Timothy W.; WHITEHEAD, Carlton and BLAIR, John D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. En: Academy of Management Executive. 1991. Vol. 5, no. 2, p. 61-75. [https://www.researchgate.net/profile/Grant-Savage/publication/233735907\\_Strategies\\_for\\_Assessing\\_and\\_Managing\\_Organizational\\_Stakeholders/links/0912f50aed25ca275f000000/Strategies-for-Assessing-and-Managing-Organizational-Stakeholders.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Grant-Savage/publication/233735907_Strategies_for_Assessing_and_Managing_Organizational_Stakeholders/links/0912f50aed25ca275f000000/Strategies-for-Assessing-and-Managing-Organizational-Stakeholders.pdf)
48. SCHIEBEL, Walter; PÖCHTRAGER, Siegi. Corporate Ethics as a Factor for Success - The Measurement Instrument of the University of Agricultural Sciences (Boku), Vienna. In: Supply Chain Management. 2003. Vol.8, no.2, p. 116–21. <https://doi.org/10.1108/13598540310468715>
49. SEN, Suman; COWLEY, James. The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective. In: Journal of Business Ethics. 2013. Vol. 118, no.2, p. 413–27. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1598-6>
50. SERRA-CANTALLOPS, Antoni; PEÑA-MIRANDA, David Daniel. La Práctica de La Responsabilidad Social Empresarial: Estudio de Caso En El Sector Turístico. In: Innovar. 2013. Vol.23, no.49, p. 101–14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828691008>
51. THEODOULIDIS, Babis; DIAZ, David; CROTTO, Federica; RANCATI, Elisa. Exploring Corporate Social Responsibility and Financial Performance through Stakeholder Theory in the Tourism Industries. In: Tourism Management. 2017. Vol.6, p. 173–88. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.018>
52. TIAN, Gang; LIU, Jingjin; GONG, Yu; WANG, Qunwei; SUN, Huaping; Chen, Haojia. Multinational companies' coordination mechanism for extending corporate social responsibility to Chinese suppliers. In: Journal of Cleaner Production. September, 2020. Vol 267, p.121896. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121896>
53. TUPPURA, Anni; ARMINEN, Heli; PÄTÄRI, Satu; JANTUNEN, Ari. Corporate Social and Financial Performance in Different Industry Contexts: The Chicken or the Egg? In: Social Responsibility Journal. 2016. Vol.12, no.4, p. 672–86. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2015-0181>
54. TURYAKIRA, Peter; VENTER, Elmarie; SMITH, Elroy. The Impact of Corporate Social Responsibility Factors on the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises. In: South African Journal of Economic and Management Sciences. 2014. Vol. 17, no.2, p. 157-172. <http://www.scielo.org.za/pdf/sajems/v17n2/03.pdf>
55. U.K Government. Stakeholder engagement strategies. S.f. The Public-Access Computer Systems Review [online]. Available from Internet: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/69208/smpg-vol2-appa.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/69208/smpg-vol2-appa.pdf)
56. UPWARD, Antony; JONES, Peter. An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. In: Organization and Environment. 2016. Vol.29, no.1, p. 97–123. <https://doi.org/10.1177/1086026615592933>
57. VERA ACEVEDO, Luz Dinora; PELÁEZ VILLADA, Diana Carolina. Análisis de los dominios ético, legal y económico de la responsabilidad social empresarial: un caso empresarial. En: Revista Civilizar Ciencias Sociales y Humanas. 2013. Vol. 13, no. 25, p 85-102. <https://doi.org/10.22518/16578953.130>
58. VOLPENTESTA, Jorge y CHAHIN, Tomas. Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. En: Revista Universidad y Empresa. 2015. Vol 16, no. 26, p. 63-92. <https://10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.02>
59. WADDOCK, Sandra; GRAVES, Samuel. The Corporate Social Performance. In: Strategic Management Journal. 1997. Vol.8, no.4, p. 303–19. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18)
60. WANG, Chaohui; HU, Runhong; ZHANG, Tingting. Corporate Social Responsibility in International Hotel Chains and Its Effects on Local Employees: Scale Development and Empirical Testing in China. In: International Journal of Hospitality Management. 2020. Vol.90, p. 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102598>
61. YANG, Yefei; LAU, Antonio; LEE, Peter; CHENG, T. The Performance Implication of Corporate Social Responsibility in Matched Chinese Small and Medium-Sized Buyers and Suppliers. In: International Journal of Production Economics. 2020. Vol.230. <https://doi.org/10.1016/j.ijspe.2020.107796>
62. YIN, Juelin., & JAMALI, Dima. Strategic Corporate Social Responsibility of Multinational Companies Subsidiaries in Emerging Markets: Evidence from China. In: Long Range Planning. 2016. Vol 49, no. 5, p. 541-558. <https://10.1016/j.lrp.2015.12.024>