

La gestión de la responsabilidad social corporativa: Propuesta de un modelo teórico

Corporate Social Responsibility management: a theoretical model

Estrella Barrio Fraile, Universitat Autònoma de Barcelona, España,
estrella.barrio@uab.cat

Resumen: En el presente texto se realiza una revisión de la literatura que aborda la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), con el objetivo de realizar una propuesta de modelo teórico de la gestión de la RSC. En el actual panorama empresarial en el que nos encontramos con una creciente desconfianza hacia las organizaciones y la llegada de una nueva relación multilateral entre las empresas y sus stakeholders, la instauración de un modelo de gestión de la RSC permite a las organizaciones dar respuesta a los intereses de sus stakeholders y restablecer la confianza en la ciudadanía.

Palabras clave: RSC; RSE; modelo; gestión, comunicación; valor intangible

Abstract: In this text we perform a review of the literature dealing with the management of Corporate Social Responsibility (CSR), with the aim of making a proposal for a theoretical model of CSR management. In the current business context in which we find a growing distrust of organizations and the arrival of a new multilateral relationship between companies and their stakeholders, the establishment of a CSR management model allows organizations to respond to interests of their stakeholders and restore confidence in citizenship.

Keywords: CSR; model; management; communication; intangible value

ENSAYO pp. 59-68

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada

Barrio-Fraile, Estrella (2018): "La gestión de la responsabilidad social corporativa". *Questiones Publicitarias*, 22, pp. 59-68.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años hemos sido testigos, tanto a nivel nacional como internacional, de diferentes escándalos empresariales que han llevado a la ciudadanía a desconfiar de las organizaciones. Este hecho, unido a la creciente sensibilidad social por el desarrollo empresarial, al aumento de la preocupación por el detrimento del medioambiente, y como no, a la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación, ha provocado que las exigencias y expectativas de la sociedad en torno a las prácticas empresariales, sean escuchadas, dando lugar a una nueva relación entre las organizaciones y sus diferentes *stakeholders*. Las empresas y todo tipo de organizaciones están cambiando su manera de actuar, pues han comprendido que no son un ente aislado, sino que forman parte de la sociedad y que su existencia a largo plazo depende de recuperar la legitimidad y la confianza de la ciudadanía. Estamos ante una nueva manera de relación entre la organización y su entorno, en el que se ha pasado de hablar de una relación unilateral entre empresa y cliente, a una relación multilateral entre empresa y todo el conjunto de *stakeholders*.

Por otro lado, no debemos olvidar que nos encontramos ante la sociedad del excedente, con organizaciones que rivalizan entre sí cuyos tangibles (productos, servicios, precios, calidades, garantías, etc.) son análogos, por lo que la clave de la diferenciación entre las compañías se encuentra en la gestión de los valores intangibles. Y es que, los activos intangibles ya representan el 70% del valor de un negocio (Ocean Tomo, 2015). Por lo que, nos encontramos ante un nuevo contexto empresarial en el que los tangibles (productos y servicios) han cedido su protagonismo a los valores intangibles.

Ante esta nueva realidad empresarial protagonizada por el incremento de la desconfianza hacia las organizaciones, la nueva relación multilateral entre empresa y *stakeholders* y el auge de los valores intangibles, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se presenta como un valor intangible clave para las organizaciones para dar respuesta a los diferentes intereses y necesidades de sus *stakeholders* y restablecer la confianza con sus públicos. El problema surge cuando las empresas se plantean cuáles son los procesos, políticas, estrategias y procedimientos que se requieren para una adecuada gestión de este intangible. Pues resulta que, aunque los valores intangibles, entre los que se halla la RSC, constituyen factores clave que mueven la economía actual, el nivel de conocimiento por parte de los directivos es pobre (Carreras, et al., 2013: 27).

Ante esta situación, nos parece interesante proponer una reflexión sobre cómo se concibe la gestión de la RSC. Para ello, en el presente texto, que emana de las conclusiones de un trabajo de tesis doctoral, se presenta una propuesta de modelo de gestión de la RSC.

DESARROLLO

Concepto de RSC

A lo largo de las últimas décadas, el concepto de RSC ha sido abordado por diferentes autores, dando lugar a la existencia de diversas definiciones. No obstante, la mayor parte de éstas hacen hincapié en la importancia de establecer una relación fluida entre las empresas y sus grupos de interés (Jones, 1980; De la Cuesta y Valor, 2003; Smith, 2003; Van Marrewijk, 2003; Maignan y Ferrell, 2004; Basil y Weber, 2006; Waldman et al., 2006). Otras definiciones hacen referencia a aquellas acciones que realiza una organización, más allá de los intereses económicos (Davis, 1960; Eells y Walton, 1974), buscando el bienestar socioeconómico general (Frederick, 1960; Kok et al., 2001). Otros autores destacan la noción de integrar, por parte de las empresas, las preocupaciones sociales y medioambientales en el desarrollo de sus actividades (De la Cuesta y Valor, 2003; Van Marrewijk, 2003; Panwar et al, 2006). Otro criterio que se repite a la hora de definir RSC, es la responsabilidad de las empresas por los impactos negativos en la sociedad derivados de sus actividades (Fitch, 1976; Mohr et al., 2001; De la Cuesta y Valor, 2003). En esta misma línea, otros autores destacan el deber de las empresas de contribuir al desarrollo y la mejora de la sociedad (World Business Council for Sustainable Development, 2000; Kok et al., 2001), maximizando la creación de valor compartido (Mohr et al., 2001; Comisión Europea, 2011).

En definitiva, podemos afirmar que la RSC es consecuencia de un compromiso adoptado por parte de una organización con sus *stakeholders*, más allá de los requerimientos legales instaurados, en materia económica, social y medioambiental, con el fin de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan del desarrollo de su actividad y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de *stakeholders*. De este modo, la RSC se aleja de conceptos más en la superficie como acción social o *marketing* con causa. Y es que, a diferencia de estos conceptos, la RSC no se queda en la superficie comunicativa de las empresas, sino que supone un planteamiento estratégico que requiere de una gestión transversal, afectando a todo el conjunto de la organización y sus *stakeholders*, situándose, por consiguiente, “en lo más profundo de éstas, trabajando siempre de acorde con la visión, misión, valores y proyecto empresarial de la organización” (Barrio y Enrique, 2015: 29). Sólo de este modo, la compañía podrá alcanzar la legitimidad ante la sociedad.

Modelos de gestión de la RSC

Después de haber examinado en el apartado anterior el concepto de RSC, es el momento de ocuparse de la gestión de este valor intangible, abordando los procesos a través de los cuales las organizaciones integran en su gestión y operaciones la RSC. En este sentido, destacan los trabajos de AECA (2003), Maignan, Ferrell y Ferrell (2005), O’Riordan (2006)¹, Marín (2008) y Rodríguez (2013), quienes plantean diferentes propuestas de procesos de gestión de la RSC. A continuación, detallamos cada una de ellas.

La primera de ellas es de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, que en su documento *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*, establece la siguiente secuencia para el desarrollo del proceso estratégico de la RSC:

- Análisis estratégico. Identificar las expectativas presentes y futuras de las distintas partes interesadas.
- Definición de estrategias. Definir las estrategias útiles para alcanzar los objetivos planteados, tomando como base las conclusiones del análisis estratégico y la misión y visión.
- Programación. Determinar el plan de acción expresado en tareas, cifras y tiempo de realización.
- Implantación. Velar para que la implantación resulte exitosa en todos los niveles de la organización, desde su gobierno, alta dirección, mandos intermedios y demás niveles.
- Control y seguimiento. Vigilar el grado de cumplimiento de los objetivos fijados y las desviaciones que puedan producirse.
- Comunicación. Informar sobre la RSC a sus grupos de interés.

En segundo lugar, nos encontramos con la propuesta de Maignan, Ferrell y Ferrell, enfocada desde una perspectiva de marketing. Este modelo no establece una fase de planificación estratégica. No obstante, nos ha parecido interesante detenernos en las ocho fases que contemplan estos autores para una adecuada implementación de la RSC:

- Identificación de los valores y normas de la organización.
- Identificación de los *stakeholders* de la compañía.
- Identificación de los intereses de los *stakeholders*.
- Establecimiento de una definición concreta de RSC.
- Auditoría de las prácticas actuales.
- Implementación de las iniciativas de RSC.
- Promoción de la RSC.
- Captación del *feedback* de los *stakeholders*.

O’Riordan presenta un esquema del desarrollo de la estrategia de RSC como respuesta al entorno en el que opera la compañía. Esta autora hace distinción entre dos etapas:

- Desarrollo de la estrategia. Esta etapa orientada a la planificación, engloba:

¹ En O’Riordan y Fairbrass (2008)

- Los valores que van a guiar la estrategia, entre los que se incluyen la visión y misión de la organización.
- Las alternativas que abarcan las diferentes opciones disponibles a la hora de tomar las decisiones, partiendo de las prioridades de los *stakeholders*.
- El establecimiento de la estrategia a seguir.
- Implementación. Esta segunda etapa, dedicada a la propia ejecución de la RSC, engloba:
 - La aplicación y el control, es decir, la ejecución a un nivel más táctico y el control de todo el proceso. Esta fase incluye la comunicación de la RSC así como el diálogo con los *stakeholders*.
 - El resultado, que garantiza un uso eficiente de los recursos.

Por su parte, Marín presenta su *Plan Director de RSC* cuyo objetivo es “obtener la máxima rentabilidad del esfuerzo para cumplir los compromisos sobre responsabilidad social” (Marín, 2008: 113). Este documento contempla una serie de directrices que deben marcar los ejes principales del proyecto. Éstas son:

- La decisión de órgano del gobierno de la entidad para diseñar el proceso de integración de las prácticas de RSC.
- La identificación de los principales *stakeholders* y de sus expectativas.
- El establecimiento de un proyecto estratégico para las acciones de RSC.
- La indicación del método de verificación.
- La realización de un seguimiento de las reacciones de los *stakeholders* ante las acciones de RSC.
- La creación de una herramienta de comunicación para dar a conocer los compromisos en los que se basan las políticas de RSC.

Finalmente, Rodríguez, a través del estudio de los trabajos de Burke y Logsdon (1996), Epstein y Roy (2001), Colle y Gonella (2002) y Dentchev (2004), plantea un modelo estratégico para incorporar la RSC en las empresas, basado en las siguientes fases:

- Análisis del entorno. Hace referencia al análisis de las expectativas, necesidades e intereses de los grupos de interés, para su posterior cumplimiento.
- Análisis interno. Se refiere al modo en que la organización implementa la RSC en sus relaciones laborales y establece políticas de diálogo con los grupos de interés internos.
- Objetivo y planteamiento de la estrategia. Una vez concluido el análisis (interno y externo), la empresa define su misión estratégica.
- Implementación de la estrategia. Puesta en práctica de la estrategia, plasmándola en acciones concretas. Será necesario auditar y evaluar las políticas de RSC implementadas.
- Revisión periódica. Se centra en evaluar si las medidas de RSC han servido para mejorar la competitividad de la empresa.

En definitiva, nos encontramos ante la existencia diferentes propuestas realizadas por diversos autores, con particularidades distintas entre cada una de ellas. Así, por ejemplo, los modelos presentados por AECA, Rodríguez y O’Riordan, no cuentan con una fase de *feedback* que permita conocer la opinión de los *stakeholders* con respecto a la RSC realizada por la organización. El modelo expuesto por Rodríguez, tampoco plantea una fase de comunicación, mientras que la propuesta de O’Riordan tampoco dispone de fase de evaluación. El modelo de Marín no establece una etapa de implementación de la RSC. Y la propuesta de Maignan, Ferrell y Ferrell no dispone de una etapa clara de planificación.

Por consiguiente, consideramos que ninguno de los modelos anteriormente expuestos recoge de manera individual todas las fases que, a nuestro modo de ver, son imprescindibles para una adecuada gestión de la RSC. Es por ello, que a continuación, planteamos un modelo de gestión de la RSC que reúne las diferentes etapas presentadas en los distintos modelos

anteriormente expuestos. Estas son: la evaluación del entorno, la planificación, la implementación, el seguimiento y control, la comunicación y el *feedback*.

Modelo dinámico de gestión de la RSC

Durante las próximas líneas vamos a exponer nuestra propuesta de modelo de gestión de la RSC. A este modelo, lo hemos denominado *Modelo DINÁMICO de gestión de la RSC*, ya que, tal y como se explicará más adelante, los resultados obtenidos en las fases de seguimiento y control y de *feedback* derivan en una redefinición de la fase de planificación, por lo que nos encontramos ante un proceso dinámico, en constante cambio. Véase figura 1.

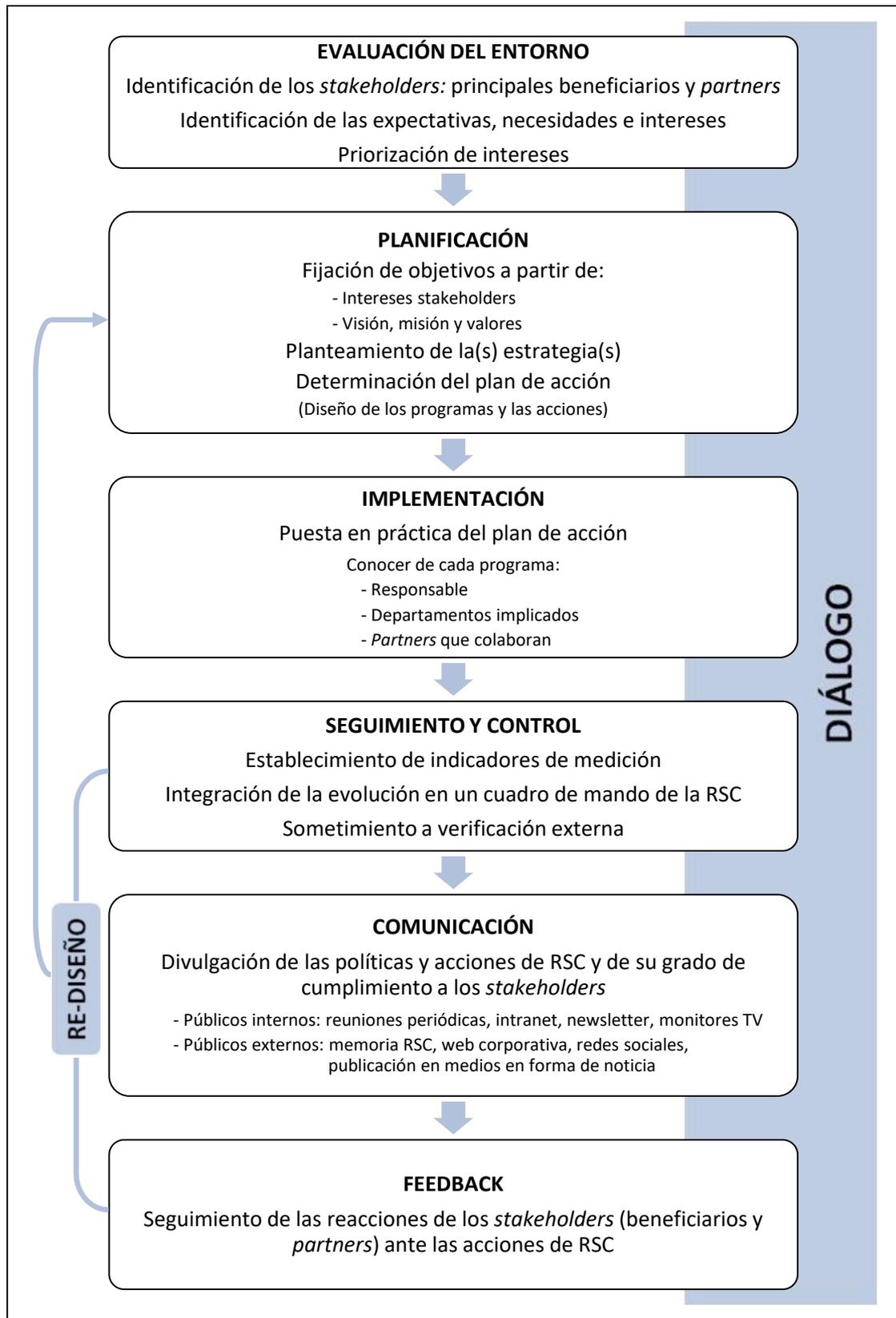


Figura 1
 Modelo DINÁMICO de gestión de la RSC.

A continuación presentamos las diferentes fases que lo conforman.

La evaluación del entorno comprende las diferentes actividades orientadas a explorar el contexto en el que se ubica la compañía. Para ello, el primer paso es realizar una identificación de los *stakeholders* de la organización y clasificarlos entre aquellos a los que irán dirigidas sus acciones de RSC, a los que denominaremos beneficiarios, y aquellos que pueden ayudar a la organización en el proceso de gestión de la RSC, denominados *partners*. Posteriormente, es necesario identificar las expectativas, necesidades e intereses de cada uno de ellos, tanto de los principales *stakeholders* a los que se dirigen las acciones de RSC, como de los *partners*, ya que de su correcta identificación de intereses dependerá que posteriormente se establezca una verdadera relación ganar-ganar entre empresa y *partner* que beneficie a ambos. El último paso de esta fase consiste en establecer una priorización de los diferentes intereses, en tanto que la compañía no dispone de capacidad para hacer frente a todos ellos, motivo por el cual, se debe realizar una selección de los más prioritarios para los diferentes *stakeholders*.

La siguiente fase es la planificación, que se divide en tres pasos. El primero de ellos consiste en el establecimiento de los objetivos del plan, para lo que se parte de los intereses de los *stakeholders* anteriormente identificados y de la propia visión, misión y valores de la organización. Posteriormente se plantea la estrategia o estrategias que van a guiar la actuación socialmente responsable de la compañía. Finalmente, se determina el plan de acción, compuesto por los diferentes programas y acciones concretos de RSC que va a realizar la empresa.

Una vez diseñado el plan estratégico de RSC, llega el momento de su implementación. En esta fase se ejecutan los diferentes programas y acciones que conforman el plan de acción. Para ello, es necesario conocer quién es el responsable de cada uno de los programas, qué departamentos de la compañía intervienen en las diferentes iniciativas y qué *partners* colaboran en el desarrollo de los distintos programas y acciones.

A continuación, tiene lugar la fase de seguimiento y control, que comprende los mecanismos de los que dispone la organización para conocer si los objetivos marcados están siendo alcanzados. Para llevar a cabo esta fase de manera adecuada, es necesario establecer los indicadores que permitan a la compañía determinar el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos, para, posteriormente, poder integrar la evolución de los objetivos en un cuadro de mando de la RSC que permita realizar una valoración integral de la evolución del plan. Y por último, someter esos datos a una verificación, por parte de una empresa externa.

La fase de comunicación incluye todas aquellas actividades que realiza la organización para dar a conocer entre sus públicos el plan de RSC de la compañía, las diferentes iniciativas que lo componen y la evolución del cumplimiento de los objetivos establecidos. La divulgación de la RSC entre los públicos internos se realiza a través de medios de comunicación internos como reuniones periódicas, la intranet, la newsletter y los monitores de TV existentes en las instalaciones de la organización. La comunicación externa se realiza principalmente a través de la memoria de RSC, la web corporativa, los perfiles corporativos de las redes sociales online y las publicaciones en forma de noticia que realizan los medios de comunicación.

La última fase del proceso de gestión de la RSC es el *feedback*, que engloba los diferentes mecanismos establecidos para conocer cómo los *stakeholders* valoran la RSC que realiza la compañía. Estos mecanismos pueden ser cuantitativos (encuestas) o cualitativos (entrevistas o reuniones) y se dirigen tanto a los *stakeholders* beneficiarios a los que se enfocan los diferentes programas de RSC, como a los *partners* que colaboran en el proceso de gestión.

Como hemos mencionado más arriba, este modelo también incluye un proceso de rediseño de la fase de planificación a partir de los resultados obtenidos en las fases de seguimiento y control y *feedback*, ya que detectar una desviación en el cumplimiento de los objetivos o una valoración negativa por parte de los *stakeholders*, requiere de una redefinición del plan de RSC. Esta redefinición puede darse en los objetivos, estrategias o en uno o varios programas o acciones en concreto.

Finalmente, una de las aportaciones más interesantes de este modelo consiste en el diálogo que se establece durante todo el proceso de gestión de la RSC entre la organización

y sus *stakeholders*, ya que favorece el desarrollo de las diferentes fases, en tanto que facilita la relación entre ellos. Así mismo, el diálogo establecido por la empresa con sus *stakeholders* presenta las siguientes cualidades:

1. Permite a la organización identificar cuáles son las expectativas, necesidades e intereses de los *stakeholders* y determinar cuáles son los más prioritarios para cada uno de ellos.
2. Contribuye en la realización de un adecuado diseño de los diferentes programas y acciones.
3. Propicia una efectiva ejecución de las distintas acciones.
4. Facilita el conocimiento de la evolución del cumplimiento de los objetivos marcados.
5. Favorece la divulgación de las diferentes iniciativas de RSC a través de los medios de comunicación
6. Permite conocer qué valoración hacen de las diferentes acciones de RSC sus *stakeholders*.

En definitiva, el mantenimiento de un diálogo continuo favorece la relación entre organización y *stakeholders*, lo que en consecuencia, facilita el proceso de gestión de la RSC.

CONCLUSIONES

La RSC, a diferencia de otros conceptos afines como la acción social o el *marketing* con causa, implica un planteamiento estratégico que precisa de una gestión transversal que afecta a todo el conjunto de la organización y sus *stakeholders*.

En relación a los modelos existentes de gestión de la RSC, nos encontramos ante la presencia de diversas propuestas realizadas por distintos autores, con particularidades específicas. A pesar de que se pueden atisbar una serie de etapas que se van repitiendo en los diferentes modelos establecidos, ninguno de ellos contempla la totalidad de las fases que consideramos necesarias para una adecuada gestión de la RSC.

A partir del análisis de los modelos de gestión de la RSC ya existentes, proponemos nuestro modelo de gestión de la RSC centrado en las diferentes fases que consideramos imprescindibles para una adecuada gestión de la RSC: la evaluación del entorno, la planificación, la implementación, el seguimiento y control, la comunicación y el *feedback*. Es el denominado *Modelo DINÁMICO de gestión de la RSC*.

La nomenclatura de este modelo viene determinada por el hecho de que los resultados obtenidos en las fases de seguimiento y control y de *feedback* derivan en una redefinición de la fase de planificación, por lo que nos encontramos ante un proceso dinámico, en constante cambio.

Además de las seis fases de la gestión de la RSC que contempla el modelo, una de las aportaciones más importantes que plantea el *Modelo DINÁMICO de gestión de la RSC* consiste en el diálogo que se establece durante todo el proceso de gestión de la RSC entre la organización y sus *stakeholders*. Este diálogo favorece el desarrollo de las diferentes fases, en tanto que facilita la relación entre ellos. De este modo, el diálogo continuo establecido entre organización y *stakeholders*, facilita el proceso de gestión de la RSC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECA. (2003). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- Barrio, E. y Enrique, AM. (2015). La Responsabilidad Social Corporativa en las empresas y su relación con los grupos de interés. Los casos de Unilever y Nestlé. *aDRResearch ESIC*, 11 (11), pp. 26-39.
- BASIL, D.Z. y WEBER, D. (2006). Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11 (1), pp. 61-72.
- BURKE, L. y LOGSDON, J.M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29 (4), pp. 495-503.
- CARRERAS, E.; ALLOZA, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: Lid.
- COLLE, S. y GONELLA, C. (2002). The social and ethical alchemy: An integrative approach to social and ethical accountability. *Business Ethics: A European Review*, 11 (1), pp. 86-96.
- COMISIÓN EUROPEA. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Brussels.
- DAVIS, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), pp. 70-76.
- DE LA CUESTA, M. y Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa: concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española*, (2755), pp. 7-20.
- DENTCHEV, N.A. (2004). Corporate Social Performance as a Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 55, pp. 397-412.
- EELLS, R. y WALTON, C. (1974). *Conceptual foundations of business*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- EPSTEIN, M.J. y ROY, M.J. (2001). *Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers*. LRP: Long Range Planning.
- FITCH, H. G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, pp. 38-46.
- FREDERICK, W.C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), pp. 54-61.
- JONES, T.M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(2), pp. 59-67.
- KOK, P., VAN DER WIELE, T., MCKENNA, R. y Brown, A. (2001). A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics*, 31 (4), pp. 285-297.
- MAIGNAN, I. y FERRELL, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), pp. 3-19.
- MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. y Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), pp. 956-977.
- MARIN, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.
- MOHR, L.A., WEBB, D.J. y HARRIS, K.E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), pp. 45-72.
- OCEAN TOMO. (2015). *Annual Study of Intangible Asset Market Value*. Ocean Tomo. Recuperado de www.oceantomo.com/blog/2015/03-05-ocean-tomo-2015-intangible-asset-market-value/
- O'RIORDAN, L. (2006). *CSR and Stakeholder Dialogue: Theory, Concepts, and Models for the Pharmaceutical Industry*. MRes Dissertation, University of Bradford, Bradford.
- O'RIORDAN, L y FAIRBRASS, J. (2008). Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 745-758.
- PANWAR, R., RINNE, T., HANSEN, E. y JUSLIN, H. (2006). Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56 (2), pp. 4-12.

- RODRÍGUEZ, P. (2013). *La Responsabilidad Social Corporativa en las Entidades Financieras de Depósito en España: Análisis desde el punto de vista de la información sobre stakeholders suministrada y sus determinantes*. Tesis doctoral, Universidad de Córdoba.
- SMITH, N.C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *Centre for Marketing*, 03-701, pp. 1-37
- VAN MARREWIJK, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), pp. 95-105.
- WALDMAN, D.A., DE LUQUE, M.S., WASHBURN, N. y HOUSE, R.J. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), pp. 823-837.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. (2000). *Corporate social responsibility: making good business sense*. Londres: WBCSD.