

# NUEVAS TENDENCIAS EN LA RELACIÓN ENTRE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

**JAVIER DELGADO-CEBALLOS**

**JOSÉ DOMINGO BEA-LÓPEZ**

**JENNY MARÍA RUIZ-JIMÉNEZ**

Universidad de Granada

La sostenibilidad corporativa está cobrando día a día una mayor importancia en las preocupaciones de las empresas a nivel global. Empresas multinacionales como Unilever están desarrollando estrategias que apuestan por un negocio sostenible y responsable con objetivos a largo plazo que incluyen cuestiones sociales y medioambientales como reducir a la mitad

el impacto medioambiental derivado de la fabricación de sus productos y ayudar a más de mil millones de personas a mejorar su salud y bienestar. En España, la empresa Ecoalf centra su negocio en la moda sostenible donde crea sus productos con materiales reciclados tras una importante inversión en I + D y viajando por el mundo para identificar los residuos y los socios ideales para transformarlos. En la esfera de la investigación en gestión de empresas la sostenibilidad corporativa ha crecido exponencialmente en cuanto al número de artículos publicados en las revistas académicas y en las revistas profesionales en los últimos años (Montiel y Delgado-Ceballos, 2014). Incluso, Hart y Dowell (2011) identifica al desarrollo sostenible como una de las tres capacidades estratégicas clave junto con la prevención de la contaminación y la administración de los productos.

El concepto de desarrollo sostenible parte del Informe Brundtland (1987) donde se define el desarrollo sostenible como satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias

necesidades (UNWCED, 1987:8). Gladwin, Kenne- lly y Krause (1995) definen el desarrollo sostenible como el proceso de lograr el desarrollo humano de forma inclusiva, conectada, equitativa, prudente y segura. Bansal (2005) instrumentaliza esta definición en tres principios: integridad económica, equidad social e integridad medioambiental. Por otra parte, existe una corriente en este campo de investigación que se centra más en la responsabilidad social corporativa (RSC). Según Carroll (1979) se define como responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas eco-nómicas, legales, éticas y discrecionales que la socie- dad tiene de las organizaciones en un momento dado en el tiempo. Más recientemente, Barnett (2007) ha definido la RSC como cualquier actividad corporativa discrecional destinada a conseguir un mayor bienestar social; el rendimiento social corporativo se describe como una instantánea del desempeño social global de una empresa en un momento determinado en el tiempo, es decir, un resumen de la postura social de la empresa. A lo largo del tiempo han sido varias las definiciones que se le han dado a la responsabilidad

social corporativa y a la sostenibilidad corporativa, lo que ha creado confusión, tanto para los gerentes en las empresas, como en el ámbito de la investigación. Esto ha llevado a que en el ámbito empresarial se hayan usado ambos conceptos de manera intercambiable (Montiel, 2008). En el resto del artículo solo se utilizará el término de sostenibilidad corporativa que incluirá tanto la sostenibilidad corporativa como la RSC.

Los grupos de interés *stakeholders* (Freeman, 1984; Freeman *et al.*, 2010) han jugado un papel muy relevante en el avance de prácticas de sostenibilidad corporativa en el mundo empresarial. Freeman (1984) definió el concepto de grupo de interés como cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización. Por ello, se establece que las corporaciones no son entidades autónomas con una identidad básica definida independiente y separadamente de sus *stakeholders*, sino que las compañías estarían formadas por la red de relaciones en las que están involucradas, es decir, por empleados, clientes, proveedores, comunidades, negocios y otros grupos (Freeman, Wicks y Parmar, 2004). Los grupos de interés han conseguido que las empresas adopten estrategias sostenibles mediante sus estrategias de presión (Frooman, 1999; Sharma y Henriques, 2005) y sus relaciones de colaboración con las empresas (De Lange *et al.*, 2016; Delgado-Ceballos *et al.*, 2012) logrando que las empresas cambien su actitud y su forma de proceder en este sentido y se comporten de una manera más sostenible. Esta relación entre los grupos de interés y la sostenibilidad corporativa ha sido tratada extensamente dentro de la literatura de gestión de empresas aumentando su relevancia en los últimos años y existiendo una gran diversidad de temáticas dentro de la misma. Por ello, el objetivo de este artículo de revisión de la literatura es identificar y examinar las distintas temáticas analizadas dentro de esta relación e identificar los desafíos más importantes en este campo. Los resultados muestra que las relaciones más importantes son las siguientes: 1) la influencia de los grupos de interés en el impulso de la sostenibilidad corporativa, 2) la gestión de grupo de interés, desempeño financiero y creación de valor y, por último, 3) el desarrollo de marcos conceptuales de la relación entre grupo de interés y sostenibilidad corporativa. A continuación se realiza una revisión de cada una de las líneas para concluir indicando los desafíos futuros en el campo de investigación.

## TEMÁTICAS TRATADAS EN LA RELACIÓN ENTRE LOS GRUPO DE INTERÉS Y LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA †

### Influencia de los grupos de interés en el impulso de la sostenibilidad corporativa †

Una de las temáticas que ha recibido una mayor atención por parte de los investigadores en el ámbito de la sostenibilidad corporativa y los grupos de interés ha si-

do el papel ejercido por estos últimos el avance de prácticas medioambientales y sociales dentro de las empresas y la identificación de los grupos de interés prominentes para las empresas. En el inicio los artículos se centraban en identificar a los grupos de interés más relevantes dependiendo del tipo de estrategia medioambiental que llevase a cabo la empresa. Por ejemplo, Buysse y Verbeke (2003) muestran empíricamente que la relevancia de los grupos de interés era diferente dependiendo del tipo de estrategia medioambiental seguida por la empresa. A título de ejemplo, las empresas con una estrategia de liderazgo medioambiental conceden una gran importancia a los *stakeholder* primarios internos (incluidas las entidades financieras) y externos (clientes y proveedores) y, al mismo tiempo, están interesados en el desarrollo y la transferencia de las mejores prácticas en el área medioambiental. Asimismo, Sharma y Henriques (2005) investigaron la influencia de los *stakeholders* en la adopción de prácticas sostenibles por parte de las empresas del sector forestal en Canadá. Se destaca que los clientes tienen fuerza para hacer que las empresas adopten prácticas sostenibles de reciclaje, y tanto los requerimientos de los *stakeholders* económicos como la posibilidad de penalización por parte de los *stakeholders* ecológicos y económicos llevarán a las empresas a realizar prácticas sostenibles de diseño ecológico y de cuidado del ecosistema. Más adelante, Darnall, Henriques y Sardorsky (2010) contribuyen a este debate al incluir la variable tamaño de la empresa. De este modo, los resultados han puesto de relieve que el tamaño de la empresa modera las presiones de los grupos de interés de la cadena de valor (clientes y proveedores), de los *stakeholders* internos (empleados) y de los *stakeholder* reguladores. Por tanto, aunque las grandes empresas se comprometen más que las pequeñas a desarrollar prácticas medioambientales, cuando se enfrentan a las presiones de los *stakeholders* de la cadena de valor, internos y reguladores, las empresas pequeñas parecen ser más sensibles que las empresas grandes.

Más recientemente, la investigación ha buscado conocer cuál es la prominencia de los grupos de interés para los directivos y su papel en la presión a las empresas multinacionales. Bundy, Shropshire y Buchholtz (2013) analizan la relevancia de los *stakeholders* para los directivos determinando cual es el grado que de la demanda del *stakeholder* para que los directivos le otorguen prioridad. En función de la percepción de los problemas por parte de la dirección de la empresa, las demandas se han clasificado como coherentes, consistentes, conflictivas y sin relación con la organización. Las presiones de los *stakeholders* que se perciban bien como coherentes o contradictorias con la identidad organizacional de la empresa obtendrán la atención de los gerentes, teniendo una relevancia fundamental si se perciben como coherentes o contradictorias con el marco estratégico de la empresa. La relevancia será máxima si dichas presiones son percibidas como coherentes o contradictorias tanto con la identidad organizacional como con el marco estratégico de la empresa. De esta manera, una gestión adecuada de los *stakeholders* debería estar asociada con

un aumento de los resultados financieros, la reputación, la confianza, la eficiencia, la innovación y la flexibilidad, y estar negativamente relacionada con el riesgo y la incertidumbre.

Los investigadores han puesto también su foco en el papel que juega la integración de los *stakeholders* en la mejora del desempeño financiero, social y medioambiental de las empresas. Harrison, Bosse y Phillips (2010) muestran que la integración de los grupos de interés puede ser una fuente de creación de valor y facilite la innovación dentro de la empresa. Esto se debe al desarrollo de relaciones estrechas con los grupos de interés basadas en los principios de distribución, de procedimiento y de interacción que también permiten el desarrollo de ventajas competitivas. Godfrey, Merrill y Hansen (2009) afirman que la integración con los grupos de interés puede servir como un seguro cuando sucede un evento negativo, incluso llegando a crear valor para los accionistas en dicho caso. De forma brillante, Eccles, Ioannou y Serafeim (2014) investigaron las diferencias organizacionales y de desempeño financiero entre empresas sostenibles y empresas no sostenibles en el largo plazo. Sus resultados muestran que en las empresas sostenibles hay más probabilidad de tener procesos formales para la integración de los grupos de interés, preocupación por las medidas y divulgación de los resultados no financieros. Igualmente, las empresas sostenibles tienen un desempeño financiero mayor en el largo plazo tanto en distintas magnitudes. Igualmente, Castelló, Etter y Nielsen (2016) han prestado atención a cómo las empresas pueden aumentar su legitimidad respecto a los *stakeholders* mediante el uso de las redes sociales utilizando el uso del método del caso de forma longitudinal observando la integración de los *stakeholders* con las empresas en dichas redes.

Por último, los investigadores también han prestado atención a cómo los *stakeholders* impulsan a las empresas multinacionales a implantar prácticas de sostenibilidad corporativa en las filiales (Husted y Allen, 2006; Surroca, Tribó y Zahra, 2013; Zhao, Park y Zhou, 2014). Por ejemplo, Husted y Allen (2006) analizan las diferentes opciones que tienen las empresas multinacionales para implementar las estrategias de sostenibilidad corporativa en las filiales. Por una parte, las multinacionales deberían tener cuenta a los grupos de interés más prominentes y, por otra parte, deberían seguir la lógica institucional que implica que las multinacionales implementarían sus estrategias de sostenibilidad corporativa dependiendo de la estrategia organizacional adoptada para todas sus estrategias. Sus resultados empíricos con empresas mejicanas indican que las multinacionales siguen la lógica institucional a la hora de implantar la gestión de las cuestiones sociales y medioambientales en las filiales. Por otra parte, Surroca, Tribó y Zahra (2013) analizan los efectos de la presión de los *stakeholders* sobre las empresas multinacionales, y más en concreto, la transferencia de prácticas socialmente irresponsables de estas empresas a sus empresas subsidiarias. Los autores ponen de manifiesto que en igualdad de condiciones, el aumento de la presión de los *stakeholders* del país de origen en la sede de una

empresa multinacional lleva a la multinacional a transferir las prácticas corporativas socialmente irresponsables desde su sede a las filiales, y que el efecto de dicha transferencia es mayor cuando se trata de filiales entrelazadas, propiedad de minorías y vagamente afiliadas a la empresa multinacional. Otra de las variables que influyen en el trasvase de prácticas de irresponsabilidad social corporativa de empresa matriz a filial es el grado de control reglamentario y/o de la sociedad civil. Así cuanto mayor sea este efecto en el país de origen, mayor será el efecto de la presión de los *stakeholders* en la transferencia de prácticas corporativas irresponsables de la sede a sus filiales, siendo más débil este efecto cuanto mayor sea el grado de control reglamentario y/o de la sociedad civil en el país anfitrión.

### Gestión de grupo de interés, desempeño financiero y creación de valor ↓

La literatura académica ha examinado la gestión de los *stakeholders* con el desempeño financiero (Barnett, 2007; Eccles, Ioannou y Serafeim, 2014; Madsen y Rodgers, 2015), con la creación de valor (Ej. Bridoux y Stoelhorst, 2014; Tantalo y Priem, 2016) y el papel de los intermediarios institucionales en la valoración de las prácticas de responsabilidad social corporativa (Doh, Howton y Howton, 2010). Por ejemplo, la literatura ha analizado las características de las actividades de responsabilidad social corporativa que atraen la atención de los *stakeholders* y el impacto que tiene dicha atención en el rendimiento financiero de las empresas. Los *stakeholders* pueden recompensar a las empresas por su responsabilidad social corporativa, pero solo en la medida en que esos *stakeholders* conozcan las actividades de responsabilidad social corporativa de las empresas. Madsen y Rodgers (2015) estudian los casos de múltiples empresas que han llevado a cabo acciones de responsabilidad social corporativa mediante la prestación de ayuda y socorro en situaciones de desastres naturales mostrando que la atención de los *stakeholders* media la relación entre las iniciativas de responsabilidad social corporativa en la ayuda a desastres naturales y los beneficios financieros de las empresas. Igualmente, dicha actividad de responsabilidad social corporativa recibirá una mayor atención por parte de los *stakeholders* si además interviene una organización no gubernamental, si se actúa con prontitud tras el acaecimiento del desastre natural, o si involucra contribuciones en especie (en lugar de las contribuciones monetarias). Por su parte, Doh, Howton and Howton (2010) centran su interés en las valoraciones institucionales sobre las prácticas sociales de las empresas para que los grupos de interés creen su propia valoración sobre la reputación de la empresa. Para ello investigan la relación entre la valoración de CSR por parte de instituciones y el desempeño financiero de las empresas, mostrando que los intermediarios financieros tienen una gran relevancia al influir en las valoraciones del mercado y en la comprensión en la relación entre desempeño social y financiero. Mientras que Ramchander, Schwebach y Staking (2012) analizan qué sucede cuando una empresa entra o sale del índice Domini Social

400 indicando que las empresas que entran en dicho índice mejoran el valor de la acción y empeora el valor de la acción de sus competidores y al contrario cuando se sale, especialmente relevante en industrias con información opaca.

Un punto novedoso en la investigación reciente ha sido el estudio de la relación entre la filantropía corporativa, el rendimiento financiero y la respuesta de los *stakeholders* (Wang y Qian, 2010). La filantropía corporativa implica regalos o contribuciones monetarias otorgados por las empresas a causas sociales y caritativas, tales como la educación, la cultura, las artes, las minorías, la atención de la salud o la atención a desastres (Wang Choi y Li, 2008). Las donaciones corporativas tienen una relación positiva y significativa con el rendimiento financiero, medido este como los ingresos netos sobre los activos totales. Sin embargo, este incremento no se refleja en un aumento del valor contable del patrimonio de la empresa. Además, existe una relación positiva entre las donaciones corporativas y el nivel de desarrollo del mercado en el que opera la empresa en cuanto al reflejo del incremento del valor contable del patrimonio de la empresa, pero no en cuanto a un incremento de los ingresos netos sobre los activos totales. También existe una relación positiva entre la filantropía corporativa y el rendimiento financiero de una empresa, que es mayor en función del rendimiento financiero anterior de la empresa, de si el capital de la empresa es privado o público o de si la empresa tiene o no conexión política. Así, el resultado más relevante del análisis de la relación anteriormente citada establece que la filantropía empresarial mejora el rendimiento financiero de una empresa mediante la obtención de respuestas positivas de sus *stakeholders* clave, como son empleados, clientes e inversores, respondiendo de manera más positiva cuando sean conscientes de las actividades filantrópicas, por lo que las empresas con mayor visibilidad, como las que se publicitan fuertemente y operan en las regiones más desarrolladas, tienen más que ganar.

### Marcos conceptuales de la relación entre grupo de interés y sostenibilidad corporativa

La literatura también ha propuesto modelos conceptuales para el avance en la relación entre los *stakeholders* y las empresas dentro del marco de la sostenibilidad corporativa (Basu y Palazzo, 2008; Höerisch Freeman y Schaltegger, 2014). Por ejemplo, Höerisch, Freeman y Schaltegger (2014) dan un paso más allá en la investigación conjunta sobre *stakeholders* y sostenibilidad corporativa, al examinar los vínculos, similitudes y diferencias entre la teoría de los *stakeholders* y la gestión de la sostenibilidad, desarrollando un marco conceptual para aumentar la aplicabilidad de la teoría de los *stakeholders* en la gestión de la sostenibilidad corporativa. Aplicado al contexto de la gestión de la sostenibilidad, se requiere que la sostenibilidad sea uno de esos valores en torno al cual los *stakeholders* cooperan, lo que plantea tres retos fundamentales para la gestión de la sostenibilidad. Primero, anclar la sostenibilidad en la mentalidad de los *stakeholders*. Segundo,

crear intereses mutuos de sostenibilidad basados en los intereses de sostenibilidad particulares de los *stakeholders* individuales. Y tercero, crear enfoques que permitan a los *stakeholders*, en términos más amplios de la sociedad civil, y actuar como intermediarios entre la naturaleza y la sociedad y a considerar resultados esperados a largo plazo. Para hacer frente a estos tres retos se sugieren tres mecanismos interrelacionados: educación, regulación y creación de valor. Tantaló y Priem (2016) avanzan la teoría de los *stakeholders* hacia la estrategia y la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo al presentar una novedosa idea denominada «la perspectiva de las sinergias de los grupos de interés» que identifica nuevas oportunidades de creación de valor que mediante una sola acción estratégica puede llevar a que crear valor para distintos grupos de interés a la vez sin reducir el valor para los grupos de interés prominentes. Las empresas deben de buscar este tipo de acciones para la creación de ventajas competitivas.

Por último, Bridoux y Stoelhorst (2014) analizaron cómo las empresas deben gestionar las relaciones con sus *stakeholders* para crear valor, desarrollando un marco teórico que da respuesta a esta cuestión. Para ello clasificaron a los *stakeholders* de dos maneras: egoístas y recíprocos. Asimismo definieron dos enfoques de gestión de las relaciones de la empresa con los *stakeholders*: de «equidad» y enfoque de «marcar distancias», donde la interacción de la empresa con los *stakeholders* se basa en condiciones de justicia y equidad, y en el poder de negociación, respectivamente. Un *stakeholder* recíproco contribuirá más a la creación de valor si la empresa adopta un enfoque de equidad hacia este *stakeholder*, mientras que si dicho *stakeholder* es egoísta, será con un enfoque de marcar las distancias por parte de la empresa con el que contribuirá de una manera más eficiente a la creación de valor. Igualmente, una empresa que mantenga un trato justo con sus *stakeholders* a lo largo del tiempo aumentará la proporción de *stakeholders* recíprocos, mientras que si mantiene un enfoque de marcar las distancias aumentará la proporción de *stakeholders* independientes de entre los *stakeholders* de la empresa, siendo ambas situaciones propicias para la creación de valor. Si bien un enfoque de marcar las distancias se lleva a cabo a costa de socavar las contribuciones a la creación de valor con los *stakeholders* recíprocos, tiene la ventaja de permitir a la empresa motivar a los *stakeholders* egoístas, que tienen un alto poder de negociación para conseguir valiosas acciones estratégicas que no son compatibles con el mantenimiento de relaciones justas con los *stakeholders* recíprocos. No obstante, para mantener los sentimientos de equidad de los *stakeholders* recíprocos, los gerentes deben establecer sistemas que aseguren la equidad distributiva, de procedimiento y de interacción a través de los *stakeholders* y que permitan a la empresa descartar a los *stakeholders* que exhiban comportamientos egoístas.

### CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de este artículo es identificar las temáticas tratadas en la relación entre los grupos de interés y la

sostenibilidad corporativa en las revistas de mayor impacto en el campo de la gestión de empresas. En primer lugar, la temática que recibe una mayor atención es el papel de los grupos de interés como impulsores del avance de la sostenibilidad corporativa en las empresas. Una vez investigado qué grupos de interés son lo más relevantes dependiendo de la estrategia de sostenibilidad corporativa (Ej. Kassinis y Vafeas, 2006; Sharma y Henriques, 2005), la investigación ha ahondado en la identificación de los *stakeholders* más prominentes para los directivos de las empresas (Ej. Bundy, Shropshire y Buchholtz, 2013). Uno de los desafíos de esta temática es el papel de los grupos de interés en las empresas pequeñas, la identificación más nítida de las estrategias de presión más eficaces para modificar el comportamiento de las empresas y los mecanismos de respuesta de las empresas.

La segunda temática que recibe más atención es cómo la gestión de los *stakeholders* puede mejorar el desempeño financiero y la sostenibilidad corporativa de las empresas. La relación entre cualquier variable organizativa y el desempeño financiero es la relación por excelencia en la literatura general de gestión de empresas. En este caso, los artículos analizados todavía muestran avances escasos en estas relaciones mostrando la dificultad de atraer la atención de los *stakeholders* sobre las acciones positivas de las empresas ya sea a través de la filantropía corporativa (Wang y Qian, 2010), actividades de responsabilidad social corporativa (Madsen y Rodgers, 2015) y la creación de valor mediante los *stakeholders* (Bridoux y Stoelhorst (2014). Dentro de esta temática se necesita ahondar en la comprensión de cómo los grupos de interés pueden crear valor para las empresas.

En tercer lugar, los investigadores han prestado atención a la búsqueda de las empresas para aumentar su legitimidad mediante el uso de los grupos de interés ya sea mediante el uso de estrategias para ello (Scherer, Palazzo y Seidl, 2013) o mediante el uso de las redes sociales (Castelló, Etter y Nielsen (2016). En el futuro la investigación debería tratar de sistematizar cómo las empresas pueden integrar a los grupos de interés para mejorar su competitividad, su papel en el desarrollo del emprendimiento corporativa y la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En cuarto lugar, el papel de los grupos de interés y las empresas multinacionales todavía no ha recibido la atención necesaria para mejorar la comprensión de este fenómeno. Una de las posibles explicaciones se debe a la complejidad de la temática donde juegan multitud de actores con distintas culturas, idiomas y formas de gestión. Los investigadores han tratado el efecto de la presión de los *stakeholders* para la transferencia de prácticas sostenibles a las filiales de las empresas multinacionales (Ej. Husted y Allen, 2006; Surroca, Tribó y Zahra, 2013; Zhao, Park, Zhou, 2014). El desafío dentro de esta línea sería ampliar el conocimiento sobre el proceso para que los *stakeholders* sean más prominentes para las multinacionales e identificar cuál podría ser el papel de los grupos de interés para la transferencia de las prácticas más avanzadas.

Por último, en este campo se observa la necesidad de desarrollar teorías de gestión de empresas y marcos conceptuales que ayuden al avance de la investigación. La literatura ha tratado de desarrollar marcos conceptuales para aumentar la aplicabilidad y la aplicación de la teoría de los *stakeholders* en la gestión de la sostenibilidad (Höerisch, Freeman y Schaltegger, 2014), la perspectiva de las sinergias de los grupos de interés (Tantalo y Priem, 2016) y la desarrollo teórico de la creación de valor mediante los grupos de interés (Bridoux y Stoelhorst, 2014). A pesar de los esfuerzos realizados, este sigue uno de los grandes desafíos existentes. Una de las posibles explicaciones de esta problemática es la falta de acuerdo sobre la definición de sostenibilidad corporativa (ver Montiel y Delgado-Ceballos, 2014) y la dicotomía entre RSC y sostenibilidad corporativa.

## BIBLIOGRAFÍA †

- BANSAL, P. (2005). «Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development». *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp.197-218.
- BARNETT, M. L. (2007). «Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility». *Academy of Management Review*, vol. 32, pp. 794-816.
- BASU, K. y PALAZZO, G. (2008). «Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking». *Academy of Management Review*, vol.33, pp.122-136.
- BRIDOUX, F y STOELHORST, J.W. (2014). «Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives». *Strategic Management Journal*, vol.35, pp.107-125.
- BUNDY, J.; SHROPSHIRE, C. y BUCHHOLTZ, A.K. (2013). «Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns». *Academy of Management review*, vol. 38, nº 3, pp. 352-376.
- BUYSE, K y VERBEKE, A. (2003). «Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective». *Strategic Management Journal*, vol.24, pp. 453-470.
- CARROLL, A.B. (1979). «A three-dimensional conceptual model of corporate performance». *Academy of management review*, vol. 4, pp. 497-505.
- CASTELLÓ, I.; ETTER M. y NIELSEN, F. (2016). «Strategies of Legitimacy Through Social Media: The Networked Strategy». *Journal of Management Studies*. vol. 53, pp. 402-432.
- DARNALL, N.; HENRIQUES, I. y SADORSKY, P. (2010). «Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size». *Journal of Management Studies*, vol. 47, nº 6, pp. 1072-1094.
- DE LANGE, D.; D ARMANIOS, D.; DELGADO-CEBALLOS, J. y SANDHU, S. (2015). «From Foe to Friend Complex Mutual Adaptation of Multinational Corporations and Nongovernmental Organizations». *Business & Society*, 0007650314568537
- DOH, J. P.; HOWTON, S.D. y HOWTON, S.W. (2010). «Does the Market Respond to an Endorsement of Social Responsibility?. The Role of Institutions, Information, and Legitimacy». *Journal of Management*, vol. 36, pp. 1461-1485.
- ECCLES, R.G.; IOANNOU, I. y SERAFEIM, G. (2014). «The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance». *Management Science*, vol. 60, pp. 2835-2857.
- FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman/Ballinger
- FREEMAN, R.E.; WICKS, A.C. y PARMAR, B. (2004). «Stakeholder Theory and The Corporate Objective Re-visited». *Organization Science*, vol.15, nº 3, pp. 364-369.
- FREEMAN, R.E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A.C.; PARMAR, B. L.; y DE COLLE, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art* Cambridge. University Press.

- FROOMAN, J. (1999). «Stakeholder influence strategies». *Academy of Management Journal*, vol. 24, nº 2, pp. 191-205.
- GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J., y KRAUSE, T. (1995). «Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research». *Academy of Management review*, vol. 20, nº 4 pp. 874-907.
- GODFREY, P.C.; MERRILL, C.B. y HANSEN, J.M. (2009). «The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis». *Strategic Management Journal*, vol. 30, nº 4, pp. 425-445.
- HARRISON, J.S.; BOSSE, D.A. y PHILLIPS, R.A. (2010). «Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage». *Strategic Management Journal*, vol.31, pp. 58-74.
- HART, S. L. y DOWELL, G. (2011). «Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after». *Journal of Management*, vol. 37, nº 5, pp. 1464-1479.
- HÖRISCH, J.; FREEMAN, R.E., y SCHALTEGGER, S. (2014). «Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework». *Organization y Environment*, vol. 27, pp. 328-346.
- KASSINIS, G. y VAFEAS, N. (2006). «Stakeholder pressures and environmental performance». *Academy of Management Journal*, vol. 49, pp. 145-159.
- MADSEN, P.M. y RODGERS, Z.J. (2015). «Looking good by doing good: The antecedents and consequences of stakeholder attention to corporate disaster relief». *Strategic Management Journal*, vol. 36, pp. 776-794.
- MONTIEL, I. (2008). «Corporate social responsibility and corporate sustainability separate pasts, common futures». *Organization y Environment*, vol. 21, nº 3, pp. 245-269.
- MONTIEL, I. y DELGADO-CEBALLOS, J. (2014). «Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?». *Organization y Environment*, vol. 27, nº 2, pp. 113-139.
- RAMCHANDER S.; SCHWEBACH R.G. y STAKING, K. (2012). «The informational relevance of corporate social responsibility: evidence from DS400 index reconstitutions». *Strategic Management Journal*, vol. 33, nº 3, pp. 303-314.
- SCHERER, A.G.; PALAZZO, G. y SEIDL, D. (2013). «Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World». *Journal of Management Studies*, vol. 50, nº 2, pp. 259-284.
- SHARMA, S. y HENRIQUES, I. (2005). «Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry». *Strategic Management Journal*, vol.26, nº 2, pp. 159-180.
- SURROCA, J.; TRIBÓ, J.A., y ZAHRA, S.A. (2013). «Stakeholder pressure on MNEs and the transfer of socially irresponsible practices to subsidiaries». *Academy of Management journal*, vol. 56, nº 2, pp. 549-572.
- TANTALO, C. y PRIEM, R.L. (2016). «Value creation through stakeholder synergy». *Strategic Management Journal*, vol. 37, nº 2, pp. 314-329.
- WANG, H.; CHOI, J., Y LI, J. (2008). «Too little or too much? untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance». *Organization science*, vol.19, núm.1, pp.143-159.
- WANG, H., Y QIAN, C. (2011). «Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access». *Academy of Management journal*, vol.54, núm.6, pp.1159-1182.
- WCED, U. (1987). *Our common future*. World Commission on Environment and Development Oxford University Press.
- ZHAO, M., PARK, S. H., ZHOU, N. (2014). «MNC strategy and social adaptation in emerging markets». *Journal of International Business Studies*, vol. 45, nº 7, pp. 842-861.