



REVISTA del INSTITUTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE N° 4 - 2024
Universidad Católica de Cuyo - Fac. Cs. Económicas y Empresariales



“Plan de RSE estrategia para incluir la sostenibilidad en las empresas”

“CSR Plan: A strategy to include sustainability in companies”

Arias Valle, María Belén¹; Suarez Natalia²; Pérez Armendariz, María Paula³; Gamez Figueroa, Daniela Fabian⁴

¹Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)- Instituto de Desarrollo Sostenible -Universidad Católica de Cuyo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8114-2945>

Correo electrónico: phd.marias@gmail.com

² Instituto de Desarrollo Sostenible. Universidad Católica de Cuyo

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4460-8444>

Correo Electrónico: natysuarez22@gmail.com

³ Instituto de Desarrollo Sostenible. Universidad Católica de Cuyo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9634-7441>

Correo Electrónico: perezmpaula@gmail.com

⁴ Universidad Nacional de San Juan

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9283-2735>

Correo Electrónico: danielagamezrse@gmail.com



Resumen

Este trabajo aborda la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), desde un enfoque filantrópico y caritativo hasta un pilar estratégico para la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo. El documento argumenta que, ante los desafíos del sistema capitalista actual, un plan de RSE formal es un imperativo para que las empresas gestionen riesgos, mejoren su reputación y atraigan talento.

Se examina el marco teórico de la RSE, desde la visión de la maximización del beneficio de Milton Friedman hasta la influyente teoría de los stakeholders de Edward Freeman, que amplió la responsabilidad empresarial a todos los grupos de interés. La integración de los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) y la implementación de un enfoque de Valor Compartido, propuesto por Porter y Kramer, son presentados como herramientas clave para la creación de valor económico y social de manera simultánea.

Además, el texto analiza los principales marcos de reporte de sostenibilidad a nivel global, como el Global Reporting Initiative (GRI), el Pacto Global de las Naciones Unidas, la norma ISO 26000 y los Indicadores Ethos-IARSE, subrayando la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas. En última instancia, se concluye que la RSE, cuando se integra genuinamente en la estrategia de negocio, permite que las empresas se conviertan en agentes de cambio resilientes y contribuyan a un futuro más justo y sostenible.

Palabras Clave: Responsabilidad social corporativa, sostenibilidad, empresa, estrategia.

Abstract

This paper addresses the evolution of Corporate Social Responsibility (CSR), from a philanthropic and charitable approach to a strategic pillar for long-term sustainability and competitiveness. The document argues that, in the face of the challenges of the current capitalist system, a formal CSR plan is an imperative for companies to manage risks, improve their reputation, and attract talent. The theoretical framework of CSR is examined, from Milton Friedman's vision of profit maximization to Edward Freeman's influential stakeholder theory, which expanded corporate responsibility to all interest groups. The integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria and the



implementation of a Shared Value approach, proposed by Porter and Kramer, are presented as key tools for the simultaneous creation of economic and social value.

Additionally, the text analyzes the main global sustainability reporting frameworks, such as the Global Reporting Initiative (GRI), the United Nations Global Compact, the ISO 26000 standard, and the Ethos-IARSE Indicators, underscoring the importance of transparency and accountability. Ultimately, it is concluded that CSR, when genuinely integrated into business strategy, enables companies to become resilient agents of change and contribute to a fairer and more sustainable future.

Keywords: Corporate social responsibility, sustainability, company, strategy.

1. Introducción

El sistema capitalista, tal como lo hemos conocido, se encuentra en un punto de inflexión (Wallerstein, 2023). Durante décadas, el propósito de las empresas se ha definido casi exclusivamente por la maximización del beneficio para los accionistas. Sin embargo, esta visión unidimensional ha provocado una creciente desconfianza social y ha generado la percepción de que las empresas prosperan a expensas de la sociedad y del medio ambiente (Arias-Valle & Coria Augusto, 2024; Filho et al., 2023). Como señalan Michael Porter y Mark Kramer en su ensayo sobre la Creación de Valor Compartido (CSV), "las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos", este paradigma ya no es sostenible (Porter & Kramer, 2006).

Ante este panorama, la RSE ha emergido como una respuesta fundamental (Argandoña, 2007b, 2008). La RSE ha evolucionado de ser una actividad filantrópica y marginal a convertirse en un pilar estratégico y esencial para la gestión de cualquier organización (Arias-Valle et al., 2022; Fontrodona & Marín, 2019). No se trata solo de cumplir con la ley o de mejorar la imagen, sino de una integración profunda de las preocupaciones sociales y ambientales en el modelo de negocio (Couto & Rangel, 2023; Ferreira Caldana et al., 2022). La norma ISO 26000 define la RSE como la "responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente", un concepto que subraya la necesidad de que las empresas rindan cuentas por su huella integral (Marimon et al., 2012).



Este trabajo argumenta que un plan formal y bien estructurado de RSE es un imperativo estratégico para la competitividad a largo plazo de las empresas. El documento explora cómo, a través de la adopción de marcos globales como los estándares GRI, la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la implementación de un enfoque de Valor Compartido, las empresas pueden gestionar riesgos, atraer talento, fomentar la innovación y, en última instancia, asegurar su legitimidad y prosperidad en el siglo XXI.

2. La Evolución Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa

El Marco Teórico y la Conceptualización de la RSE son el resultado de un largo proceso de evolución histórica que ha transformado la relación entre la empresa y la sociedad (Argandoña, 2013). Lo que comenzó como un acto de filantropía y caridad ha evolucionado hacia un paradigma de gestión integral y estratégica, fundamental para la sostenibilidad del negocio y el bienestar colectivo. Este desarrollo no ha sido lineal, sino que ha estado marcado por debates, crisis económicas y la creciente conciencia social sobre el impacto de las corporaciones en el entorno (Argandoña, 2007a).

2.1 Antecedentes Históricos y Fases Iniciales (Siglo XIX - 1950)

Aunque la RSE como concepto formal es relativamente reciente, sus raíces se encuentran en los debates éticos y sociales de la era industrial. A principios del siglo XIX, la revolución industrial dio lugar a una nueva realidad económica dominada por las grandes fábricas y las corporaciones. Surgió la necesidad de cuestionar el rol de las empresas más allá de la mera producción y el lucro (Marsh, 2012; McCraw, 1998). Las primeras manifestaciones de lo que hoy se entiende por RSE fueron actos de filantropía, impulsados por empresarios con conciencia social que buscaban mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores y comunidades (Garriga & Melé, 2004).

Periodo de la filantropía y la caridad (hasta 1950): En esta fase, la responsabilidad social se limitaba a acciones esporádicas y voluntarias, a menudo desconectadas de la estrategia central del negocio. Empresarios como Andrew Carnegie o John D. Rockefeller se destacaron por donar grandes sumas de dinero a obras de caridad, bibliotecas y universidades (von Schnurbein et al., 2016). Sin embargo, este modelo no cuestionaba el modelo de negocio en sí mismo, sino que actuaba como una especie de compensación por los impactos sociales y laborales negativos. La Gran Depresión de 1930 actuó como un catalizador, obligando a las empresas a asumir una mayor responsabilidad frente al



desempleo masivo y la pobreza, y a reconocer su papel en la estabilidad social.

El punto de inflexión llegó en 1953 con la publicación del libro "*Social Responsibilities of the Businessman*" de Howard R. Bowen (1953). Este trabajo es considerado el hito fundacional de la RSE moderna. Bowen definió la RSE como "las obligaciones de los hombres de negocios para tomar decisiones y seguir líneas de acción que sean deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad." Esta conceptualización fue revolucionaria porque, por primera vez, sugería que las empresas no solo tenían una responsabilidad económica y legal, sino también una obligación moral y social de contribuir al bienestar de la comunidad.

2.2 Conceptualización y Debates Teóricos (1960 - 1980)

Tras la obra de Bowen, el concepto de RSE comenzó a ganar terreno en el mundo académico y empresarial. Sin embargo, no estuvo exento de críticas y controversias, especialmente en las décadas de 1960 y 1970.

La visión de la "maximización del beneficio": El economista Milton Friedman fue uno de los críticos más vocales (Friedman, 1970). En su influyente artículo de 1970, argumentó que "la única responsabilidad social de la empresa es utilizar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias, siempre que se mantenga dentro de las reglas del juego, lo que significa participar en una competencia abierta y libre, sin engaño ni fraude." Friedman defendía que las decisiones éticas o sociales correspondían a los individuos, no a las corporaciones, y que desviar fondos de los accionistas para fines sociales era una forma de "impuesto" no autorizado. Esta visión ultraliberal dominó el pensamiento económico durante años (Friedman, 1970).

La teoría de los stakeholders (grupos de interés): En respuesta a la visión de Friedman, surgió una teoría que amplió el enfoque de la empresa. En 1984, Edward Freeman formalizó la Teoría de los Stakeholders, argumentando que las empresas no solo tienen una responsabilidad fiduciaria con sus accionistas, sino también con todos aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por sus actividades (Freeman, 1984). Estos grupos incluyen empleados, clientes, proveedores, la comunidad local, el gobierno y el medio ambiente. Esta conceptualización transformó el debate: la RSE ya no era una obligación moral abstracta, sino una necesidad estratégica para gestionar las relaciones con los grupos de interés y garantizar la legitimidad y viabilidad a largo plazo del negocio (Argandoña,

1998).

2.3 Consolidación y Enfoques Estratégicos (1990 - Presente)

A partir de la década de 1990, la RSE dejó de ser un debate teórico para convertirse en una práctica de gestión cada vez más extendida. Factores como la globalización, las crisis ambientales, los escándalos corporativos y el auge de las tecnologías de la información propiciaron un entorno en el que la transparencia y la rendición de cuentas se volvieron imperativas (Fernández Chulián & Larrinaga González, 2008; Wong et al., 2021).

La Teoría de la Ciudadanía Corporativa, este enfoque concibe a la empresa como un ciudadano que, al igual que los individuos, tiene derechos y deberes en la sociedad (Matten & Crane, 2005). Las empresas deben actuar como agentes responsables, respetando las leyes, contribuyendo a la comunidad y comportándose de manera ética (Goodstein & Wicks, 2007). Esta teoría amplía la responsabilidad de la empresa más allá de sus operaciones directas, abarcando su papel en la gobernanza y la promoción de los derechos humanos (Ratner, 2009).

La Integración con el Triple Bottom Line, en 1994, John Elkington acuñó el término *Triple Bottom Line* (Triple Cuenta de Resultados), que postula que la sostenibilidad de una empresa debe medirse no solo por su desempeño económico (profits), sino también por su impacto social (people) y ambiental (planet) (Elkington, 1998). Este enfoque, conocido como la “triple P”, se convirtió en la base de la mayoría de los modelos de reporte de sostenibilidad actuales y ayudó a consolidar la RSE como una disciplina de gestión que busca un equilibrio entre los tres pilares. La Figura 1 ilustra el concepto.

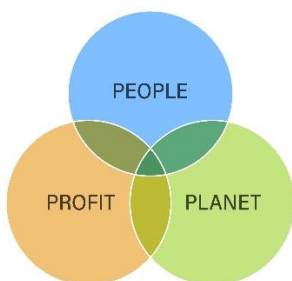


Figura 1. Triple Bottom Line



El concepto de Valor Compartido (Shared Value), en 2011, los académicos Michael Porter y Mark Kramer introdujeron el concepto de Valor Compartido, que representa una evolución de la RSE (Porter et al., 2011). A diferencia de la RSE tradicional, que a menudo se percibe como una serie de gastos o donaciones, el valor compartido se enfoca en la creación de valor económico que también genera valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos (Porter & Kramer, 2019). La idea es que la competitividad de una empresa y el bienestar de las comunidades en las que opera son mutuamente dependientes. Por ejemplo, una empresa que invierte en la capacitación de su fuerza laboral o en tecnologías que reducen la huella de carbono no solo cumple una función social, sino que también mejora su productividad y reduce sus costos a largo plazo (Bedoya et al., 2025; Porter & Kramer, 2006).

2.4 Principales Teorías y Modelos Conceptuales de la RSE

Siguiendo a Garriga y Melé (2004), el marco conceptual de la RSE se puede agrupar en diferentes teorías que explican su motivación y su relación con el negocio:

Teorías Instrumentales: Consideran la RSE como un medio para alcanzar un fin económico. La motivación principal es la maximización de la riqueza del accionista, y las actividades sociales se llevan a cabo solo si tienen un impacto positivo en el desempeño financiero. Esto incluye acciones como la filantropía estratégica, la inversión en imagen corporativa y la gestión de la reputación.

Teorías Políticas: Estas teorías se basan en la noción del "contrato social" entre la empresa y la sociedad. La empresa tiene el poder de influir en su entorno y, por lo tanto, tiene la obligación de usar ese poder de manera responsable para el bienestar público. La teoría de la ciudadanía corporativa encaja en esta categoría, donde las empresas son vistas como actores que deben participar en la resolución de problemas sociales y políticos.

Teorías Integradoras: Argumentan que las empresas deben integrar las demandas sociales para sobrevivir y prosperar. Su legitimidad y éxito a largo plazo dependen de su capacidad para responder a las expectativas de la sociedad. La Teoría de los Stakeholders es el ejemplo más prominente, postulando que la empresa debe gestionar proactivamente sus relaciones con todos sus grupos de interés para mantener su licencia social para operar.

Teorías Éticas: La motivación de la RSE es puramente moral y ética. La empresa tiene la obligación



de actuar de manera correcta, independientemente de los beneficios económicos. El modelo más conocido en esta categoría es la Pirámide de la RSE de Carroll (1979), que desglosa las responsabilidades de una empresa en cuatro niveles jerárquicos:

- a) Responsabilidad Económica: La base de la pirámide; la empresa debe ser rentable.
- b) Responsabilidad Legal: Cumplir con las leyes y regulaciones.
- c) Responsabilidad Ética: Ir más allá del marco legal y hacer lo que es moralmente correcto.
- d) Responsabilidad Filantrópica: Contribuir voluntariamente al bienestar de la comunidad.

El camino histórico y conceptual de la RSE muestra un claro cambio de un enfoque reactivo y filantrópico a uno proactivo y estratégico. Hoy en día, la RSE se entrelaza con el concepto de sostenibilidad corporativa y se alinea con marcos globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU (W. L. Filho, 2020; Fontrodona & Marín, 2019). Las empresas no solo son evaluadas por sus ganancias, sino por su capacidad para generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente (Ahsan, 2024; Lozano & Barreiro-Gen, 2023).

Sin embargo, persisten retos importantes. La principal crítica es el riesgo de que la RSE se convierta en una mera herramienta de greenwashing o socialwashing, utilizada para mejorar la imagen pública sin un compromiso real con el cambio (Ruiz-Blanco et al., 2022). La clave para el futuro de la RSE reside en la transparencia, la medición del impacto real y la integración genuina de la responsabilidad social en la estrategia central del negocio, para que las empresas no solo cumplan con las expectativas sociales, sino que se conviertan en agentes de cambio genuinos y resilientes (Cazeri et al., 2018; Idowu & Filho, 2009).

3. Formas de Informar sobre la RSC según Diferentes Organismos

La necesidad de comunicar el desempeño en RSC ha llevado al desarrollo de múltiples marcos y estándares de reporte a nivel global y regional (Ayuso & Mutis, 2010; Rodrigues et al., 2022). Estos sistemas no solo sirven como herramientas de medición interna, sino que también proporcionan la estructura necesaria para que las empresas informen de manera transparente y creíble a sus grupos de interés (stakeholders), tales como empleados, clientes, inversores y la comunidad (Castro Alfaro, 2017; Fernández Chulián & Larrinaga González, 2008). El documento proporcionado destaca varios



de estos organismos, cada uno con un enfoque único para la rendición de cuentas.

3.1 Global Reporting Initiative (GRI)

El GRI (2021) es la herramienta de reporte de sostenibilidad más ampliamente utilizada a nivel mundial (Nial & Parashar, 2024; Rodríguez Guerra & Ríos Osorio, 2016). Su principal objetivo es proporcionar un marco estandarizado que permita a las organizaciones informar sobre sus impactos económicos, ambientales y sociales (Castillo Muñoz et al., 2020; Kyriakopoulos, 2021). El método de reporte del GRI se basa en la materialidad, un concepto central que guía a las empresas a identificar y priorizar los temas más significativos para su desempeño y para sus stakeholders (Calabrese et al., 2017; Machado et al., 2021). La estructura del estándar es modular y flexible, compuesta por tres series principales:

Estándares Universales (Serie 100): Estos son la base para cualquier informe GRI. Incluyen los principios de preparación del reporte, como la transparencia y la inclusión de los grupos de interés. El GRI 1: Fundamentos define el propósito del informe, mientras que el GRI 3: Temas Materiales ayuda a la organización a determinar los impactos económicos, sociales y ambientales más relevantes.

Estándares Temáticos (Series 200, 300 y 400): Se dividen en categorías económicas (Serie 200), ambientales (Serie 300) y sociales (Serie 400). Una vez identificados los temas materiales, la empresa selecciona los estándares temáticos correspondientes para reportar datos específicos. Por ejemplo, si la materialidad del negocio se relaciona con el uso de energía y la biodiversidad, la empresa utilizará los estándares GRI 302 y GRI 304, respectivamente. Esto permite un reporte detallado y específico de los impactos más relevantes.

Estándares Sectoriales: Estos ofrecen guías adaptadas a las particularidades de diferentes sectores industriales, facilitando informes más precisos y relevantes.

El reporte GRI se caracteriza por su rigurosidad y por exigir una comunicación transparente de los indicadores de desempeño, tanto cuantitativos como cualitativos. Al usar este marco, las empresas no solo informan lo que hacen, sino que también demuestran su compromiso con la rendición de cuentas y la mejora continua.

3.2 Pacto Global de las Naciones Unidas



A diferencia de un marco de reporte de indicadores detallados como el GRI, el Pacto Global se enfoca en la adopción de principios universales y en la comunicación del progreso en su implementación. Su metodología de reporte se centra en la "Comunicación de Progreso" (COP), un informe anual en el que las empresas demuestran cómo han integrado los 10 principios en sus estrategias y operaciones (Ayuso & Mutis, 2010; Castillo Muñoz et al., 2020). Estos principios cubren áreas críticas:

Derechos Humanos: Apoyo y respeto a la protección de los derechos humanos fundamentales.

Estándares Laborales: Defensa de la libertad de asociación, eliminación del trabajo forzoso e infantil, y promoción de la no discriminación.

Medio Ambiente: Adopción de un enfoque preventivo frente a desafíos ambientales y fomento de tecnologías sostenibles.

Lucha contra la Corrupción: Actuar contra la corrupción en todas sus formas.

El reporte del Pacto Global es un ejercicio de alineación estratégica. Las empresas deben describir las acciones, políticas y sistemas de gestión que han puesto en marcha para cumplir con cada principio, lo que facilita la evaluación del compromiso de la empresa y su contribución a los ODS (Marimon et al., 2012). El documento señala que este marco es particularmente accesible y una excelente herramienta para diagnosticar el cumplimiento de los estándares básicos de la RSE.

3.3 ISO 26000

La ISO 26000 no es una norma certificable, sino una guía internacional sobre responsabilidad social. Su método de reporte se basa en un enfoque holístico, donde la empresa debe comunicar cómo ha integrado sus principios en toda la organización (Garcia-Ortega et al., 2024; Young Park & Wook Kim, 2011). Esta guía es ideal para un diagnóstico inicial, ya que proporciona una visión amplia y estructurada de la RSE en torno a siete materias fundamentales:

- Gobernanza organizacional.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales.
- Medio ambiente.
- Prácticas operativas justas.



- Asuntos de consumidores.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.

El reporte bajo la ISO 26000 no se centra en una métrica única, sino en la transparencia y la rendición de cuentas en cada una de estas áreas (Licandro et al., 2019; Mahjoub, 2019). La empresa informa sobre sus políticas, acciones y resultados en relación con cada materia, lo que permite a los grupos de interés comprender el compromiso y el progreso de la organización (Llach et al., 2011; Setia et al., 2024). Su principal fortaleza radica en la capacidad de identificar brechas y oportunidades de mejora de manera integral, alineándose con otros estándares internacionales (Hemphill, 2013; Popa & Dabija, 2019).

3.4 Indicadores Ethos-IARSE

Desarrollados en Argentina por el IARSE en colaboración con el Instituto Ethos de Brasil, estos indicadores son una herramienta de autoevaluación adaptada al contexto latinoamericano (Jarro Duchimaza, 2019). El reporte se realiza a través de un diagnóstico que permite a las empresas medir y gestionar su desempeño en RSE y sostenibilidad. El enfoque es práctico y relevante para la realidad regional, abordando dimensiones clave como:

- Visión y estrategia.
- Gobernanza y ética.
- Impacto ambiental.
- Relación con la comunidad.
- Condiciones laborales.

Esta herramienta es ideal para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) argentinas, ya que les permite realizar un diagnóstico inicial efectivo y recibir una evaluación adaptada a su realidad local y cultural. El reporte resultante es un reflejo del nivel de integración de la RSE en la empresa, ayudando a identificar fortalezas y debilidades.

3.5 AA1000 AccountAbility Principles

Este marco, a diferencia de los anteriores, se centra en los principios de rendición de cuentas y el compromiso con los grupos de interés (Laili et al., 2025; Llach et al., 2015). El reporte bajo el



estándar AA1000 se enfoca en cómo la empresa gestiona su relación con los stakeholders, y los principios que guían este proceso son:

- **Inclusividad:** Las empresas deben incluir a los grupos de interés en el desarrollo de una respuesta estratégica y responsable.
- **Materialidad:** La organización debe identificar los temas que son realmente importantes para los stakeholders y para la empresa, en función de su impacto.
- **Capacidad de Respuesta:** La empresa debe responder a las preocupaciones de sus grupos de interés y a los temas materiales de manera proactiva.
- **Impacto:** Se enfoca en la medición de los resultados de las acciones de la empresa en sus grupos de interés y en el entorno.

El reporte con AA1000 es un ejercicio de comunicación bidireccional, ya que no solo muestra lo que la empresa hace, sino también cómo escucha y responde a las demandas y expectativas de aquellos a quienes afecta (Göbbels & Jonker, 2003; Palamarchuk et al., 2025). El documento destaca la guía AA1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) como clave para la gestión de estas expectativas (Krasodomska et al., 2021).

3.6 Consideraciones Transversales de Reporte

Más allá de la herramienta elegida, el documento enfatiza que una comunicación efectiva de la RSC debe ser clara, concisa y honesta (Marimon et al., 2012). Esto implica:

1. **Integración Estratégica:** La RSE debe estar alineada e integrada en la estrategia de negocio, no ser percibida como una carga adicional.
2. **Medición y Progreso:** Es fundamental establecer objetivos medibles (SMART) y utilizar indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar el progreso.
3. **Mejora Continua:** El reporte de RSE no es un evento único, sino un proceso dinámico de mejora continua, basado en el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).
4. **Transparencia:** Comunicar los avances y desafíos de manera transparente genera confianza y fortalece la reputación corporativa.

En resumen, los organismos y marcos de reporte como el GRI, el Pacto Global, la ISO 26000, IARSE



y AA1000 ofrecen diversas maneras de informar sobre la RSC, desde el reporte detallado de indicadores hasta la comunicación de progreso y el compromiso con los stakeholders (García-Rivas et al., 2023; Mao et al., 2025). La elección de la herramienta dependerá del tamaño de la empresa, su sector y sus objetivos, pero la clave del éxito reside en la honestidad y la transparencia en la comunicación (Chong & Patwa, 2023).

4. Plan de RSE: Imperativo Estratégico

La RSE ha superado la noción de ser una actividad puramente filantrópica para convertirse en un pilar fundamental de la estrategia de negocio (García-Ortega et al., 2024). En el contexto actual, donde la legitimidad empresarial está bajo escrutinio, un plan de RSE formal y bien estructurado ya no es una opción, sino un imperativo para la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo (Fontrodona & Marín, 2019; Rodríguez Guerra & Ríos Osorio, 2016). Este cambio de paradigma se sustenta en tres áreas clave donde la RSE genera un valor significativo (Ahsan, 2024; von Schnurbein et al., 2016).

4.1 Creación de Valor Compartido y Gestión de Riesgos

Un plan de RSE de carácter proactivo permite que las organizaciones transiten de una lógica centrada en la mitigación de daños hacia una orientada a la generación de valor (Bedoya et al., 2025). Tal como señalan Michael Porter y Mark Kramer en su propuesta de Creación de Valor Compartido (CSV), la RSE estratégica supera la visión tradicional de la filantropía, al buscar simultáneamente la generación de beneficios económicos y la creación de valor social mediante la atención de necesidades y desafíos colectivos (Porter et al., 2011).

Este enfoque se materializa, en primer lugar, a través de la reconceptualización de los productos y los mercados, lo cual implica desarrollar bienes y servicios que respondan a demandas sociales insatisfechas, tales como alimentos saludables, productos financieros dirigidos a la base de la pirámide o tecnologías vinculadas con la energía limpia (Kyriakopoulos, 2021; Palamarchuk et al., 2025). Asimismo, supone la redefinición de la productividad en la cadena de valor, mediante el uso más eficiente de los recursos y la reducción de los impactos ambientales (Wong et al., 2021). Estas prácticas no solo contribuyen a la sostenibilidad del planeta, sino que también incrementan la eficiencia operativa y reducen los costos de las empresas (Jarro Duchimaza, 2019; Sanchez



Simonatto et al., 2024).

La creación de valor compartido se fortalece a través del impulso al desarrollo de clústeres locales (Coria Augusto et al., 2025). Esto implica invertir en el fortalecimiento de las comunidades en las que la empresa opera, con el fin de mejorar las condiciones del entorno, dinamizar la economía regional y consolidar un ecosistema productivo más sostenible y equitativo para todos los actores involucrados (Arias-Valle et al., 2022).

Además de crear valor, un plan de RSE robusto es una herramienta esencial para la gestión de riesgos (Abidin et al., 2025; Farooq et al., 2024). Al integrar las preocupaciones sociales y ambientales en la toma de decisiones, las empresas pueden anticiparse a los riesgos emergentes, como la escasez de recursos, la reputación negativa o los cambios regulatorios. Los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) han formalizado este enfoque, demostrando que el desempeño en sostenibilidad es un factor clave en la valoración financiera de una empresa, ya que reduce la vulnerabilidad y atrae a los inversores que priorizan la estabilidad a largo plazo.

4.2 Mejora de la Reputación y Atracción de Talento

La reputación corporativa es un activo intangible de inmenso valor (Martínez Ferrero, 2014). Un plan de RSE transparente y auténtico fortalece la confianza de los grupos de interés, desde los consumidores y clientes hasta las comunidades. En un mercado donde los consumidores prefieren cada vez más a las marcas con un propósito claro, la RSC se convierte en un diferenciador competitivo.

Asimismo, la RSE es un factor crítico en la atracción y retención de talento. Las nuevas generaciones de profesionales buscan un empleo que no solo les ofrezca un salario, sino que también les proporcione un sentido de propósito. Quieren trabajar para organizaciones que contribuyan positivamente a la sociedad y que demuestren un compromiso genuino con el bienestar de sus empleados. Un plan de RSE que incluya políticas de equidad, oportunidades de voluntariado y un enfoque en la calidad de vida, no solo mejora el compromiso interno, sino que también posiciona a la empresa como un empleador preferido.

4.3 Fomento de la Innovación y Adaptabilidad

Abordar los desafíos de la sostenibilidad a través de un plan de RSE fomenta la innovación (M.-B.



Arias-Valle & Marimon, 2024b). Las empresas se ven obligadas a repensar sus modelos de negocio, a desarrollar nuevos productos y a optimizar sus procesos para ser más eficientes y menos perjudiciales. La alineación con los ODS, por ejemplo, proporciona un marco global que impulsa a las empresas a crear soluciones que no solo sean rentables, sino que también contribuyan a metas universales, como la erradicación de la pobreza o la acción por el clima.

En este sentido, la RSE no es un costo adicional, sino una inversión estratégica que impulsa la adaptabilidad de la empresa en un entorno en constante cambio. Un plan de RSE sólido, apoyado por herramientas de diagnóstico como los Indicadores Ethos-IARSE, permite a las empresas evaluar su desempeño, identificar áreas de mejora y mantenerse al día con las expectativas de la sociedad. Al transformar los principios de la RSE en acciones concretas, las empresas construyen la resiliencia y se preparan para un futuro en el que el éxito económico está intrínsecamente ligado al bienestar social y ambiental.

4.4 Contenido del Plan de RSE: Las Siete Materias Fundamentales

El contenido de un plan de RSE se estructura en torno a las áreas de impacto que una empresa tiene en sus grupos de interés y en la sociedad. El marco de la norma ISO 26000, una de las herramientas de gestión mencionadas en el documento, identifica siete materias fundamentales que sirven como guía para el diseño del plan:

- i. **Gobernanza Organizacional:** Define cómo la empresa toma decisiones y establece sus políticas. Es el pilar ético y de liderazgo que asegura que los principios de la RSE se integren en toda la organización.
- ii. **Derechos Humanos:** Se centra en el respeto a los derechos universales de las personas, incluyendo a los empleados, los trabajadores de la cadena de suministro y la comunidad local. El plan debe abordar la identificación de riesgos y la debida diligencia en este ámbito.
- iii. **Prácticas Laborales:** Incluye temas como la salud y seguridad ocupacional, las relaciones laborales, el desarrollo profesional y la igualdad de oportunidades. Un plan de RSE debe enfocarse en mejorar el entorno laboral para reducir el ausentismo y aumentar la motivación y la retención de talentos.



- iv. Medio Ambiente: Aborda los impactos ambientales de las operaciones de la empresa, como el uso de recursos, la gestión de residuos y la emisión de gases de efecto invernadero. Las acciones en este ámbito pueden llevar a una reducción de costos de producción y una mejora en la imagen de marca.
- v. Buenas Prácticas Operativas: Se refiere a la forma ética de relacionarse con clientes, proveedores y competidores. Un plan de RSE debe promover la transparencia y la rendición de cuentas en las cadenas de valor.
- vi. Asuntos de Consumidores: Se enfoca en la calidad de los productos y servicios, la protección de la privacidad de los datos, la educación del consumidor y el acceso a información transparente.
- vii. Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad: Incluye el diálogo con la comunidad local, la inversión social y la participación en iniciativas para resolver problemas sociales y económicos.

4.5 Diseño del Plan de RSE: Un Proceso en Cuatro Fases

El documento señala que un plan de RSE debe ser una estrategia de mejora continua, siguiendo un proceso similar al ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) (Pujadas et al., 2008). Este proceso se puede dividir en cuatro fases.

Fase 1: Compromiso y Diagnóstico Estratégico

El primer paso es asegurar el compromiso de la alta dirección. Sin su apoyo, el plan carecerá de solidez y legitimidad. Seguidamente, se realiza un diagnóstico para evaluar el estado actual de la empresa en temas de RSE. Esto implica identificar los grupos de interés (como empleados, clientes, proveedores y la comunidad local) y sus expectativas, para luego priorizar los temas de mayor relevancia. Este proceso, conocido como análisis de materialidad, es crucial para enfocar los esfuerzos en los impactos más significativos del negocio.

Fase 2: Planificación y Establecimiento de Metas

Con base en el diagnóstico, se diseñan las políticas, programas y proyectos. Es fundamental que las metas sean SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos Definidos). El documento resalta la importancia de alinear los objetivos de la RSE con los ODS de las Naciones



Unidas, lo que ayuda a la empresa a contribuir a la solución de desafíos globales.

Fase 3: Implementación y Monitoreo

En esta fase, los programas y proyectos definidos se ponen en marcha. Es esencial que se asignen responsabilidades claras y se establezcan mecanismos de seguimiento. El documento sugiere el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) y registros cualitativos para monitorear el progreso. El desafío para muchas PyMEs en este punto es la limitada capacidad para la sistematización y documentación constante, por lo que la simplicidad y el compromiso son clave.

Fase 4: Comunicación y Mejora Continua

La transparencia es un pilar de la RSE. Las empresas deben comunicar sus avances y desafíos de manera efectiva a través de informes de sostenibilidad. Esta comunicación, además de fortalecer la reputación y la fidelización de los consumidores, permite recibir retroalimentación y realizar ajustes. Este paso cierra el ciclo, dando lugar a una nueva ronda de mejoras y adaptaciones que garantizan que el plan se mantenga dinámico y relevante en el tiempo.

5. Desafíos y Obstáculos en la Implementación de la RSE

A pesar de los claros beneficios de un plan de RSE, su implementación no está exenta de desafíos. El principal obstáculo es la resistencia al cambio cultural dentro de las organizaciones (Ahsan, 2024). A menudo, la RSE es vista como una función periférica en lugar de una parte integral de la estrategia de negocio, lo que lleva a una falta de presupuesto, recursos humanos dedicados y un compromiso superficial por parte de la alta dirección (Filho et al., 2019). La mentalidad a corto plazo, impulsada por la presión de los accionistas para maximizar las ganancias trimestrales, choca con la visión a largo plazo que exige la sostenibilidad.

Otro desafío crucial es el riesgo de caer en el greenwashing o socialwashing (Ruiz-Blanco et al., 2022). Esto ocurre cuando una empresa utiliza la RSE como una herramienta de marketing y relaciones públicas para mejorar su imagen, sin un compromiso real y acciones significativas para reducir sus impactos negativos (Chong & Patwa, 2023). Esta práctica no solo engaña a los consumidores, sino que también socava la credibilidad de la RSE en su conjunto y genera desconfianza en la Sociedad (Ruiz-Blanco et al., 2022).



La medición del impacto también presenta una barrera importante, especialmente para las PyMEs. Aunque existen marcos de reporte como el GRI, la recopilación de datos, el monitoreo constante y la evaluación rigurosa del impacto social y ambiental pueden ser complejos y costosos (Marimon et al., 2012). Esto puede llevar a que las empresas midan lo que es fácil de medir en lugar de lo que es realmente significativo, perdiendo la oportunidad de mejorar y demostrar su contribución real a los ODS (Fontrodona & Marín, 2019).

Finalmente, la coherencia en la cadena de valor es un obstáculo que a menudo se subestima (Coria Augusto et al., 2025). La RSE no solo se limita a las operaciones internas de la empresa, sino que se extiende a toda su cadena de suministro (Berthet et al., 2024). Sin embargo, auditar y garantizar que los proveedores y socios comerciales cumplan con los estándares éticos y ambientales puede ser un proceso complejo, especialmente en un entorno globalizado (Herghiligi et al., 2023). La falta de coherencia en este ámbito puede debilitar los esfuerzos de la empresa y exponerla a riesgos reputacionales y legales (Fernández Chulián & Larrinaga González, 2008; Machado et al., 2021).

5.1 Factores Críticos de Éxito y Dinámica Humana en la RSE

La implementación exitosa de un plan de RSE trasciende la simple aplicación de un manual de procedimientos; es un esfuerzo sistémico que depende de la dinámica humana y la cultura organizacional (Ahsan, 2024). La verdadera integración de la sostenibilidad requiere un cambio de mentalidad, donde la RSE no es una responsabilidad de un solo departamento, sino un valor compartido por toda la empresa (Bedoya et al., 2025).

Uno de los factores más críticos es el liderazgo transformacional (Avolio et al., 2009; Bass, 2000). Los líderes deben ser los principales promotores del cambio, no solo dando su aprobación, sino también modelando los valores de la RSE en sus decisiones diarias (Bass & Avolio, 1994; Boeske, 2023). Su capacidad para comunicar una visión convincente y para inspirar a los empleados es vital para superar la inercia y la Resistencia (Chong & Patwa, 2023). Sin un liderazgo visible y comprometido, cualquier iniciativa de RSE corre el riesgo de ser percibida como una imposición burocrática en lugar de una oportunidad estratégica (Huang et al., 2021).

Además, la colaboración interdepartamental es indispensable. La RSE tiene implicaciones para cada área de la empresa, desde la cadena de suministro hasta el marketing y la gestión de recursos



humanos. La creación de equipos de trabajo multifuncionales, que reúnan a miembros de diferentes departamentos, asegura que las soluciones sean holísticas y que se consideren todos los ángulos de un problema. Esta colaboración rompe silos y fomenta una cultura de innovación y responsabilidad compartida.

Finalmente, la capacitación y el desarrollo continuo son esenciales para sostener el impulso. La RSE es un campo en constante evolución, con nuevos estándares de reporte, tecnologías emergentes y expectativas cambiantes de la Sociedad (Llach et al., 2015). Capacitar a los empleados en temas de sostenibilidad, pensamiento sistémico y ética empresarial no solo aumenta su compromiso, sino que también les otorga las herramientas necesarias para identificar oportunidades y resolver problemas de manera creativa y responsable (Aler Tubella et al., 2023). Este enfoque en la formación crea una base de conocimiento sólida y garantiza que la RSE se mantenga relevante y efectiva a largo plazo (Bilbokaitė et al., 2024).

5.2 La Educación Universitaria como Pilar de la Sostenibilidad Empresarial

El éxito de este proceso no depende únicamente de la voluntad de las empresas, sino de la capacidad de sus líderes y equipos para gestionar un enfoque tan complejo (Boeske, 2023). Aquí es donde la educación superior adquiere un rol fundamental (Arias Valle et al., 2021a; 2021b; Arias-Valle & Marimon, 2024a). La formación universitaria, especialmente en carreras de negocios y gestión, debe evolucionar para reflejar este nuevo paradigma (Arias-Valle & Marimon, 2025b, 2025a; Blom & Karrow, 2024). No basta con enseñar a maximizar el beneficio; las universidades deben equipar a los futuros profesionales con una visión holística y una comprensión profunda de la RSE y la sostenibilidad (Arias-Valle, 2023; Filho et al., 2024).

La educación en este campo debe ir más allá de la teoría. Se trata de formar a profesionales que no solo conozcan los conceptos, sino que también desarrollen las competencias necesarias para la acción (Filho et al., 2018; Lozano et al., 2017). Esto implica integrar en los planes de estudio metodologías pedagógicas innovadoras, como el aprendizaje-servicio, que permite a los estudiantes aplicar sus conocimientos para resolver problemas reales en la comunidad, o las simulaciones, que les ofrecen un entorno seguro para practicar la toma de decisiones éticas y estratégicas (Ferreira Caldana et al., 2022; Filho, 2020). De esta forma, los estudiantes no solo adquieren conocimientos



técnicos, sino que también desarrollan una visión de liderazgo con propósito (Ghasemy et al., 2023; Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022).

La universidad, además, tiene una responsabilidad intrínseca de modelar los principios de sostenibilidad que enseña. Las instituciones de educación superior deben convertirse en agentes de cambio, fomentando la investigación relevante que contribuya a la solución de problemas sociales y ambientales (Arias-Valle & Marimon, 2024b). Deben actuar como puentes entre la sociedad civil, el sector privado y el gobierno, creando espacios para el diálogo y la colaboración (Ferguson & Roofe, 2020; Filho et al., 2022).

En América Latina y, en particular, en Argentina, la formación en sostenibilidad es aún más urgente (Arias-Valle, 2024; Arias-Valle et al., 2024). En un entorno caracterizado por la inestabilidad macroeconómica y la fragilidad institucional, la capacidad de un profesional para gestionar riesgos, fomentar la resiliencia y encontrar oportunidades de negocio en la solución de problemas sociales se vuelve indispensable. La RSE y la sostenibilidad no son un lujo, sino una herramienta de gestión estratégica y una respuesta a las demandas de una sociedad cada vez más consciente (Arias-Valle et al., 2022; Olivares Chicahuala & Arias-Valle, 2024).

En última instancia, se concluye que la RSE, cuando se integra genuinamente en la estrategia de negocio, permite que las empresas se conviertan en agentes de cambio resilientes y contribuyan a un futuro más justo y sostenible (Farooq et al., 2024; W. L. Filho et al., 2022).

5.3 El Contexto Latinoamericano: Un Impulso Estratégico para la RSE

La implementación de la RSE en América Latina, y en particular en Argentina, se enfrenta a una dinámica única que la transforma de una práctica deseable a un imperativo estratégico. A diferencia de contextos más estables, la región se caracteriza a menudo por la volatilidad macroeconómica, la fragilidad institucional y una persistente desigualdad social (Arond et al., 2011). En este escenario, la RSE se convierte en una herramienta fundamental no solo para la gestión de la reputación, sino para la construcción de resiliencia y la legitimidad a largo plazo (Marimon et al., 2012).

En este entorno, las empresas no pueden permitirse ser actores pasivos. La RSE se presenta como un mecanismo de gestión de riesgos y de creación de valor que aborda directamente los desafíos locales (Bedoya et al., 2025). Por ejemplo, una estrategia de valor compartido que se enfoca en la



inclusión financiera de la base de la pirámide o en el desarrollo de cadenas de valor sostenibles en economías regionales no es solo una acción social, sino una vía para asegurar mercados futuros y reducir la vulnerabilidad operativa (Filho et al., 2022). La capacidad de una empresa para sostener sus operaciones y su crecimiento está intrínsecamente ligada a su habilidad para contribuir a la estabilidad social y económica de su entorno.

La pertinencia de marcos de reporte adaptados a la realidad regional es crucial. Los Indicadores Ethos-IARSE, mencionados previamente, ejemplifican la necesidad de herramientas de autoevaluación que consideren las particularidades del contexto local (Jarro Duchimaza, 2019). Estos indicadores permiten a las empresas argentinas y latinoamericanas realizar un diagnóstico inicial, identificar brechas y medir el progreso en dimensiones clave como las relaciones con la comunidad y las prácticas laborales, que son particularmente sensibles en la región (Jarro Duchimaza, 2019).

Por último, el papel de la educación superior, como se señala en este trabajo, adquiere una relevancia crítica (Amarfil Echegaray & Arias-Valle, 2025; Arias-Valle & Marimon, 2024a). En una región donde las crisis y las disrupciones son una constante, las universidades tienen la responsabilidad de formar a una nueva generación de líderes empresariales no solo con habilidades técnicas, sino con una sólida visión ética y sistémica (Alam, 2025; Huang et al., 2021). Al preparar a los profesionales para integrar la sostenibilidad y la responsabilidad social en su toma de decisiones, las instituciones académicas se convierten en un puente vital entre el conocimiento y la acción, impulsando a las empresas a ser agentes de cambio genuinos que no solo buscan la rentabilidad, sino que también contribuyen activamente a la construcción de un futuro más equitativo y resiliente en un contexto de inestabilidad (Alm et al., 2022; Lozano et al., 2017).

6. Conclusiones

La RSE ha trascendido su concepción original como una simple práctica de filantropía para convertirse en un imperativo estratégico y ético para las empresas del siglo XXI. La evolución teórica, que se aleja de la maximización del beneficio a corto plazo y abraza la gestión integral de los stakeholders, refleja un cambio de paradigma hacia una visión de negocio más holística y sostenible.



La implementación efectiva de un plan de RSE es un proceso cíclico que requiere un compromiso genuino de la alta dirección, una planificación meticulosa y una medición de impacto rigurosa.

Sin embargo, el camino hacia una RSE auténtica está lleno de obstáculos. La resistencia cultural, el riesgo de caer en el greenwashing y la complejidad de medir el impacto real son desafíos significativos que las empresas deben afrontar. Superarlos no solo demanda recursos, sino también un liderazgo transformacional y una cultura organizacional que fomente la colaboración interdepartamental. La RSE no puede ser la tarea de un solo equipo; debe permear cada aspecto de la operación y ser un valor compartido.

En este contexto, la educación universitaria emerge como un pilar fundamental para el futuro de la sostenibilidad empresarial. Las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad de formar a una nueva generación de profesionales con una visión ampliada del negocio, capacitados para integrar la ética y la sostenibilidad en su toma de decisiones. Al ir más allá de los modelos tradicionales, las universidades pueden dotar a sus estudiantes de las competencias prácticas y el liderazgo con propósito necesarios para enfrentar los desafíos socioeconómicos del mundo real.

En definitiva, la RSE y la educación para la sostenibilidad no son temas aislados; son dos fuerzas interconectadas que se refuerzan mutuamente. La RSE proporciona el marco de acción para las empresas, mientras que la educación superior prepara a los agentes de cambio que impulsarán esa transformación. Al actuar como puentes entre la teoría y la práctica, las universidades pueden asegurar que los futuros líderes empresariales no solo busquen la rentabilidad, sino que también contribuyan activamente a la construcción de un mundo más equitativo, inclusivo y sostenible. Este es el verdadero valor de la RSE y la clave para un futuro más resiliente.

7. Referencias

- Abidin, Z., Jalal, J., & Sodiq, A. (2025). The five tiers of corporate social responsibility (CSR): From risk management to social business. *Social Responsibility Journal*, 21(5), 940–961.
<https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2023-0146>
- Ahsan, M. J. (2024). Unlocking sustainable success: Exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783–803.
- Alam, M. N. (2025). Generation Z and Green Leadership: Shaping Sustainable Hospitality Practices in Bangladesh. *Journal of Culinary Science & Technology*, 1–46.
<https://doi.org/10.1080/15428052.2025.2481931>



- Aler Tubella, A., Mora-Cantallos, M., & Nieves, J. C. (2023). How to teach responsible AI in Higher Education: Challenges and opportunities. *Ethics and Information Technology*, 26(1), 3–3. <https://doi.org/10.1007/s10676-023-09733-7>
- Alm, K., Beery, T. H., Eiblmeier, D., & Fahmy, T. (2022). Students' learning sustainability – implicit, explicit or non-existent: A case study approach on students' key competencies addressing the SDGs in HEI program. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 60–84. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2020-0484>
- Amarfil Echegaray, H. M. A., & Arias-Valle, M. B. (2025). La importancia del desarrollo sostenible en la Educación Superior Argentina. *Revista de Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo Sostenible*, 2(1). <https://revistasdigitales.udes.edu.ar/index.php/resides/article/view/216>
- Argandoña, A. (2013). Las empresas como transformadoras de la sociedad. *IESE Research Papers*. <https://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-1072.html>
- Argandoña, A. (1998). The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, 17(9), 1093–1102. <https://doi.org/10.1023/A:1006075517423>
- Argandoña, A. (2007a). La Responsabilidad Social de la Empresa a la luz de la Ética. *IESE Business School - Universidad de Navarra*, 3(Documento de Investigación DI n° 708), 9–9.
- Argandoña, A. (2007b). *Responsabilidad social de la empresa: ¿Qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa?* <https://www.academia.edu/download/79762906/DI-0709.pdf>
- Argandoña, A. (2008). La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas. *Pamplona: IESE - Universidad de Navarra (Cuadernos de La Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de La Empresa y Gobierno Corporativo, 1)*.
- Arias Valle, M.-B., Berbegal-Mirabent, J., & Marimon, F. (2021a). How much are universities engaged with their social responsibility? *Education Policy Analysis Archives*, 29. <https://doi.org/10.14507/EPAA.29.5399>
- Arias-Valle, M.-B., Berbegal-Mirabent, J., & Marimon-Viadiu, F. (2021b). How do socially responsible universities perform? The case of Spanish universities. *Tec Empresarial*, 15(3), 64–82. <https://doi.org/10.18845/te.v15i3.5816>
- Arias-Valle, M.-B., Lillo-Murcia, A. M., Perez-Armendáriz, M. P., & Navarro, M. (2022). The inclusion of sustainability in mining companies. *Journal Management & Business Studies*, 4, 1–12. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v4i2.1932>
- Arias-Valle, M.-B. (2023). The promotion of Education for sustainable development. *Revista Estudios Ambientales*, 11(2), 111–123. <https://doi.org/10.47069/estudios-ambientales.v11i2.1905>
- Arias-Valle, M.-B. (2024). Performance of Argentine Universities in International Sustainability rankings. *Revista Estudios Ambientales*, 12(12), 64–80. <https://doi.org/10.47069/estudios-ambientales.v12i2.2773>
- Arias-Valle, M.-B., & Coria Augusto, C. J. (2024). Sostenibilidad en Acción. *RevIIE - Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 24(24), 53–54. <https://ojs.unsj.edu.ar/index.php/reviise/article/view/1215/1387>
- Arias-Valle, M.-B., & Marimon, F. (2024a). Do Argentine Higher Education Institutions promote sustainability? *Revista Andina de Educación*, 8(1), 000812–000812. <https://doi.org/10.32719/26312816.2024.8.1.2>



- Arias-Valle, M.-B., & Marimon, F. (2024b). Integrating Social Responsibility Into Sustainability Strategies: The Case of the Catholic University of Cuyo. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 26(2), 194–210. <https://doi.org/10.2478/jtes-2024-0022>
- Arias-Valle, M.-B., Marimon, F., Coria-Augusto, C. J., & Apaza-Canquí, A. E. (2024). Perspectives on Sustainability in Higher Education: A Comparative Analysis between Argentina, Spain, and Peru. *Revista de Investigación En Educación*, 22(3), 604–620. <https://doi.org/10.35869/REINED.V22I3.5768>
- Arias-Valle, M. B., & Marimon, F. (2025a). Do Argentine Universities Incorporate Sustainability in Their Extension Activities? *Luna Azul*, 59, 172–194. <https://doi.org/10.17151/luaz.2024.59.9>
- Arias-Valle, M. B., & Marimon, F. (2025b). The engagement with sustainability: The case of the Argentine university system. *Educación y Humanismo*, 27(49), 1–24. <https://doi.org/10.17081/eduhum.27.49.7385>
- Arond, E., Rodríguez, I., & Arza, V. (2011). Innovation, Sustainability, Development and Social Inclusion: Lessons from Latin America. *Creative Commons*, 87–87.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Ayuso, S., & Mutis, J. (2010). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas-¿una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas? *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 4(2), 28–38. <https://doi.org/10.3232/GCG.2010>
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18–40. <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bedoya, M., Román, E., Gutiérrez, S., Pérez, E., Zapata, C., Castro-Gómez, J., & Jaramillo, J. (2025). The impacts of corporate social responsibility on internal organizational processes to create shared value. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2418420. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418420>
- Berthet, E., Lavalley, J., Anquetil-Deck, C., Ballesteros, F., Stadler, K., Soytaş, U., Hauschild, M., & Laurent, A. (2024). Assessing the social and environmental impacts of critical mineral supply chains for the energy transition in Europe. *Global Environmental Change*, 86, 102841–102841. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2024.102841>
- Bilbokaitė, R., Bilbokaitė-Skiauterienė, I., Fjodorova, I., Kravale-Pauliņa, M., Oļehnoviča, E., Szplit, A., & Zbróg, Z. (2024). Global Competences for Principals: Enabling Change for Sustainable Education. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 26(2), 141–161. <https://doi.org/10.2478/jtes-2024-0020>
- Blom, R., & Karrow, D. D. (2024). Environmental and sustainability education in teacher education research: An international scoping review of the literature. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2023-0288>



- Boeske, J. (2023). Leadership towards Sustainability: A Review of Sustainable, Sustainability, and Environmental Leadership. *Sustainability*, 15(16). <https://doi.org/10.3390/su151612626>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* (1953 edition) | Biblioteca Abierta. Nueva York: Harper & Row.
https://openlibrary.org/books/OL6132911M/Social_Responsibilities_of_the_Businessman
- Calabrese, A., Costa, R., Levialdi Ghiron, N., & Menichini, T. (2017). Materiality Analysis in Sustainability Reporting: A Method for Making it Work in Practice. *European Journal of Sustainable Development*, 6(3), 439. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2017.v6n3p439>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>
- Castillo Muñoz, C. A., Ripoll Feliu, V., & Urquidi Martín, A. C. (2020). Corporate social responsibility: Study on adherence to global reporting initiative (gri) in the disclosure of sustainability | Responsabilidad social empresarial: Estudio sobre la adherencia a global reporting initiative (gri) en la divulgación de sosteni. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(Special Is), 148–166.
- Castro Alfaro, A. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial y la competitividad en las organizaciones empresariales. *Revista INNOV A ITFIP*, 1(1), 78–89.
- Cazeri, G. T., Anholon, R., da Silva, D., Ordoñez, R. E. C., Quelhas, O. L. G., Leal Filho, W., & de Santa-Eulalia, L. A. (2018). An assessment of the integration between corporate social responsibility practices and management systems in Brazil aiming at sustainability in enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 182, 746–754.
- Chong, W. K., & Patwa, N. (2023). The Value of Integrity: Empowering SMEs with Ethical Marketing Communication. *Sustainability*, 15(15). <https://doi.org/10.3390/su151511673>
- Coria Augusto, C. J., Arias-Valle, M.-B., Marimon, F., Olivares Chicahuala, C., & Cañizares, M.-B. (2025). Commitment to sustainability in supplier companies in the mining sector: Analysis of corporate missions in San Juan, Argentina. *Baltica*, 81–94.
<https://doi.org/10.5200/baltica.2025.1.7>
- Couto, A. B. G. do, & Rangel, L. A. D. (2023). Corporate governance aspects in sustainability and performance assessment models for energy companies: A systematic review of the literature. *Gestão & Produção*, 30, e4322–e4322. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e4322>
- Cristina Ferreira Caldana, A., Marchiori Pacheco, L., Fernandes Rodrigues Alves, M., Henrique Paulino Pires Eustachio, J., & Bastos Fernandes dos Santos, N. M. (2022). Strategy implementation for the 2030 agenda: Insights from Brazilian companies. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(2), 296–306. <https://doi.org/10.1111/beer.12409>
- Elkington, J. (1998). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Gabriola Island, BC. *Environmental Quality Management*, 8, 37–51.
<https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Farooq, M., Khan, I., Kainat, M., & Mumtaz, A. (2024). Corporate social responsibility and firm value: The role of enterprise risk management and corporate governance. *Corporate Governance*, 25(3), 631–663. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2023-0341>
- Ferguson, T., & Roofe, C. G. (2020). SDG 4 in higher education: Challenges and opportunities.



- International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(5), 959–975.
<https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2019-0353/FULL/XML>
- Fernández Chulián, M., & Larrinaga González, C. (2008). Memorias de sostenibilidad: Responsabilidad y transparencia. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 7, 39–54.
- Filho, W., Dinis, M., Ruiz de Maya, S., Doni, F., Eustachio, J., Swart, J., Paço, A., Leal Filho, W., Dinis, M., Ruiz de Maya, S., Doni, F., Eustachio, J., Swart, J., & Paço, A. (2022). Discover Sustainability The economics of the UN Sustainable Development Goals: Does sustainability make financial sense? *Discover Sustainability*, 3, 1–8.
<https://doi.org/10.1007/s43621-022-00088-5>
- Filho, W. L. (2020). Viewpoint: Accelerating the implementation of the SDGs. *International Journal of Sustainability in Higher Education, ahead-of-p*. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-01-2020-0011>
- Filho, W. L., Sierra, J., Price, E., Eustachio, J. H. P. P., Novikau, A., Kirrane, M., Dinis, M. A. P., & Salvia, A. L. (2024). The role of universities in accelerating the sustainable development goals in Europe. *Scientific Reports*, 14(1), 15464–15464. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-65820-9>
- Filho, W. L., Viera Trevisan, L., Simon Rampasso, I., Anholon, R., Pimenta Dinis, M. A., Londero Brandli, L., Sierra, J., Lange Salvia, A., Pretorius, R., Nicolau, M., Paulino Pires Eustachio, J. H., & Mazutti, J. (2023). When the alarm bells ring: Why the UN sustainable development goals may not be achieved by 2030. *Journal of Cleaner Production*, 407, 137108–137108. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137108>
- Filho, W. L., Wall, T., Barbir, J., Alverio, G., Dinis, M., & Ramirez, J. (2022). Relevance of international partnerships in the implementation of the UN Sustainable Development Goals. *Nature Communications*, 13. <https://doi.org/10.1038/s41467-022-28230-x>
- Filho, W. L., Will, M., Salvia, A. L., Adomßent, M., Grahl, A., & Spira, F. (2019). The role of green and Sustainability Offices in fostering sustainability efforts at higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*, 232, 1394–1401.
<https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.05.273>
- Fontrodona, J. ;, & Marín, S. (2019). Sostenibilidad y RSC. *Cuaderno 41 de La Cátedra CaixaBank. IESE*.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management A Stakeholder Approach | Business ethics | Cambridge University Press* (p. 276). Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- García-Ortega, B., Catalá-Pérez, D., de-Miguel-Molina, B., & de-Miguel-Molina, M. (2024). *Corporate Social Responsibility Challenges in the Mining Industry and ISO 26000 BT - The Strategic Paradigm of CSR and Sustainability: A Public-Private Approach* (E. Poveda-Pareja, B. Marco-Lajara, M. Úbeda-García, & E. Manresa-Marhuenda, Eds.; pp. 45–73). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58889-1_3
- García-Rivas, M. I., Gálvez-Sánchez, F. J., Noguera-Vivo, J. M., & Meseguer-Sánchez, V. (2023). Corporate social responsibility reports: A review of the evolution, approaches and



- prospects. *Heliyon*, 9(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18348>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Ghasemy, M., Elwood, J. A., & Scott, G. (2023). A comparative study on turnaround leadership in higher education and the successful implementation of the UN's sustainable development goals. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(3), 602–636. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-01-2022-0001>
- Göbbels, M., & Jonker, J. (2003). AA1000 and SA8000 compared: A systematic comparison of contemporary accountability standards. *Managerial Auditing Journal*, 18(1), 54–58. <https://doi.org/10.1108/02686900310454246>
- Goodstein, J. D., & Wicks, A. C. (2007). Corporate and Stakeholder Responsibility: Making Business Ethics A Two-Way Conversation. *Business Ethics Quarterly*, 17(3), 375–398. Cambridge Core. <https://doi.org/10.5840/beq200717346>
- GRI, G. R. Initiative. (2021). *GRI*.
- Hemphill, T. (2013). The ISO 26000 guidance on social responsibility international standard: What are the business governance implications? *Corporate Governance*, 13(3), 305–317. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2011-0062>
- Herghiligi, I. V., Robu, I.-B., Istrate, M., Grosu, M., Mihalciuc, C. C., & Vilcu, A. (2023). Sustainable Corporate Performance Based on Audit Report Influence: An Empirical Approach through Financial Transparency and Gender Equality Dimensions. *Sustainability*, 15(18). <https://doi.org/10.3390/su151814033>
- Huang, S. Y., Li, M.-W., & Chang, T.-W. (2021). Transformational leadership, ethical leadership, and participative leadership in predicting counterproductive work behaviors: Evidence from financial technology firms. *Frontiers in Psychology*, 12, 658727.
- Idowu, S. O., & Filho, W. L. (Eds.). (2009). *Global Practices of Corporate Social Responsibility*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-68815-0>
- Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership in higher education institutions: Social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1–20. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2021-0162/FULL/PDF>
- Jarro Duchimaza, L. S. (2019). *Plan de responsabilidad social empresarial basado en la norma del instituto Ethos aplicado al hotel Posada Ingapirca*. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/33382>
- Krasodomska, J., Simnett, R., & Street, D. L. (2021). Extended external reporting assurance: Current practices and challenges. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 32(1), 104–142. <https://doi.org/10.1111/jifm.12127>
- Kyriakopoulos, G. L. (2021). Environmental Legislation in European and International Contexts: Legal Practices and Social Planning toward the Circular Economy. *Laws*, 10(1). <https://doi.org/10.3390/laws10010003>
- Laili, Z., Sukoharsono, E. G., & Andayani, W. (2025). The Evaluation Of The Sustainability Report Disclosure Of Brawijaya University Based On AA1000 Accountability Principles. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 15(1).



- <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/jrak/article/download/38169/16407>
- Leal Filho, W., Raath, S., Lazzarini, B., Vargas, V. R., de Souza, L., Anholon, R., Quelhas, O. L. G., Haddad, R., Klavins, M., & Orlovic, V. L. (2018). The role of transformation in learning and education for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 199, 286–295.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.017>
- Licandro, O. D., Ramírez García, A. G., Alvarado-Peña, L. J., Vega Osuna, L. A., & Correa, P. (2019). Implementation of the ISO 26000 Guidelines on Active Participation and Community Development. *Social Sciences*, 8(9). <https://doi.org/10.3390/socsci8090263>
- Llach, J., Marimon, F., & Alonso-Almeida, M. del M. (2015). Social Accountability 8000 standard certification: Analysis of worldwide diffusion. *Journal of Cleaner Production*, 93, 288–298.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.044>
- Llach, J., Marimon, F., & Bernardo, M. (2011). ISO 9001 diffusion analysis according to activity sectors. *Industrial Management & Data Systems*, 111(2), 298–316.
<https://doi.org/10.1108/02635571111115191>
- Lozano, R., & Barreiro-Gen, M. (2023). Organisations' contributions to sustainability. An analysis of impacts on the Sustainable Development Goals. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3371–3382. <https://doi.org/10.1002/bse.3305>
- Lozano, R., Merrill, M. Y., Sammalisto, K., Ceulemans, K., & Lozano, F. J. (2017). Connecting Competences and Pedagogical Approaches for Sustainable Development in Higher Education: A Literature Review and Framework Proposal. *Sustainability*, 9(10).
<https://doi.org/10.3390/su9101889>
- Machado, B. A. A., Dias, L. C. P., & Fonseca, A. (2021). Transparency of materiality analysis in GRI-based sustainability reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 570–580. <https://doi.org/10.1002/csr.2066>
- Mahjoub, L. B. (2019). Disclosure about corporate social responsibility through ISO 26000 implementation made by Saudi listed companies. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1609188. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1609188>
- Mao, H., Sun, W., Deng, X., Sadeghi, M., & Antwi-Afari, M. F. (2025). Linkage Between Critical Indicators and Performance Outcomes of Corporate Social Responsibility in the Construction Industry: A Review of the Past Two Decades (2004–2024). *Buildings*, 15(5).
<https://doi.org/10.3390/buildings15050823>
- Marimon, F., Alonso-Almeida, M. del M., Rodríguez, M. del P., & Cortez Alejandro, K. A. (2012). The worldwide diffusion of the global reporting initiative: What is the point? *Journal of Cleaner Production*, 33, 132–144. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.017>
- Marsh, P. (2012). *The new industrial revolution: Consumers, globalization and the end of mass production*. Yale University Press.
<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=Fb69VHQQlgsC&oi=fnd&pg=PR6&dq=the+Industrial+Revolution+gave+rise+to+a+new+economic+reality+dominated+by+large+factories+and+corporations.+There+was+a+need+to+question+the+role+of+businesses+beyond+mere+production+and+profit.&ots=1D28CbAHyH&sig=2CrCYxAhP95dX4HjZVY1tNSceRc>
- Martínez Ferrero, J. (2014). Consecuencias de las prácticas de sostenibilidad en el coste de capital



- y en la reputación corporativa. *Revista de Contabilidad*, 17(2), 153–162.
<https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2013.08.008>
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
<https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281448>
- McCraw, T. K. (1998). *Creating modern capitalism: How entrepreneurs, companies, and countries triumphed in three industrial revolutions*. Harvard University Press.
https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=oAr-DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=the+Industrial+Revolution+gave+rise+to+a+new+economic+reality+dominated+by+large+factories+and+corporations.+There+was+a+need+to+question+the+role+of+businesses+beyond+mere+production+and+profit.&ots=HH0nt2JI4Z&sig=1KP924NHmJvrzYzZSOq17_JM44U
- Nial, N., & Parashar, P. (2024). A comparative study on sustainability standards with specific reference to GRI standards and BRSR framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(7), 1752–1782. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2023-0028>
- Olivares Chichahuala, C., & Arias-Valle, M. B. (2024). Hacia una Minería Sostenible en San Juan: Desafíos, Prácticas y Oportunidades. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, 3, 98–109.
- Palamarchuk, O., Semenenko, O., & Kucherenko, O. (2025). Integrated approach to accounting in the context of sustainable development and circular economy. *University Economic Bulletin*, 20(1), 73–82. <https://doi.org/10.69587/ueb/1.2025.73>
- Popa, D. I., & Dabija, D.-C. (2019). ISO 26000: A Brief Literature Review. In S. O. Idowu, C. Sitnikov, & L. Moratis (Eds.), *ISO 26000—A Standardized View on Corporate Social Responsibility: Practices, Cases and Controversies* (pp. 81–92). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-92651-3_6
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*.
<https://pdfs.semanticscholar.org/77e9/9d84c1574c79cdbc15f1723637f7b24869c1.pdf>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating Shared Value. In G. G. Lenssen & N. C. Smith (Eds.), *Managing Sustainable Business: An Executive Education Case and Textbook* (pp. 323–346). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16
- Porter, M. E., Kramer, M. R., & Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2 (January-February)), 62–77.
<https://doi.org/10.1108/09600039410055963>
- Pujadas, C. ;, Ghiotti, M. ;, Lanciani, B. ;, Pósleman, E. ;, Vera, B. ;, & Videla, L. (2008). Guía IDS para Planes de Responsabilidad Social Empresarial, documento de trabajo. In *Instituto de Desarrollo Sostenible*.
- Ratner, S. (2009). Corporations and Human Rights: A Theory of Legal Responsibility. In *Human Rights and Corporations*. Routledge.
- Rodrigues, M., Alves, M.-C., Silva, R., & Oliveira, C. (2022). Mapping the Literature on Social Responsibility and Stakeholders' Pressures in the Mining Industry. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/jrfm15100425>
- Rodríguez Guerra, L. C., & Ríos Osorio, L. A. (2016). Evaluación de sostenibilidad con metodología



- GRI. *Dimensión Empresarial*, ISSN-e 1692-8563, Vol. 14, N°. 2, 2016, Págs. 73-90, 14(2), 73–90.
- Ruiz-Blanco, S., Romero, S., & Fernandez-Feijoo, B. (2022). Green, blue or black, but washing—What company characteristics determine greenwashing? *Environment, Development and Sustainability*, 24(3), 4024–4045. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01602-x>
- Sanchez Simonatto, J. M., Navarro, M., & Cañizares, M. B. (2024). Vista de Más Allá del Beneficio: Integrando la Sostenibilidad en la Cultura Corporativa. *RevIISE - Revista De Ciencias Sociales Y Humanas*, 24(24), 62–82.
- Setia, N., Abhayawansa, S., Joshi, M., & Wasantha Pathirana, N. (2024). Shifting perspectives: Unveiling the dual nature of sustainability materiality in integrated reports. *Meditari Accountancy Research*, 32(4), 1291–1323. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-08-2023-2128>
- von Schnurbein, G., Seele, P., & Lock, I. (2016). Exclusive corporate philanthropy: Rethinking the nexus of CSR and corporate philanthropy. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 280–294. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2014-0149>
- Wallerstein, I. (2023). The Rise and Future Demise of the World Capitalist System. In *Social Theory Re-Wired* (3rd ed.). Routledge.
- Wong, C. W., Wong, C. Y., Boon-Itt, S., & Tang, A. K. (2021). Strategies for building environmental transparency and accountability. *Sustainability*, 13(16), 9116.
- Young Park, J., & Wook Kim, S. (2011). Global corporate social responsibility standard, ISO 26000 and its effect on the society. *Asian Journal on Quality*, 12(3), 315–322. <https://doi.org/10.1108/15982681111187146>