

ISSN 1992-1896



Contabilidad y Negocios

Revista del Departamento Académico
de Ciencias Administrativas
volumen 5, número 10
noviembre 2010

- Actualidad Contable
- Costos
- Tributación
- Administración



**FONDO
EDITORIAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Algoritmo aplicado en el diálogo con los grupos de interés: un estudio de caso en una empresa del sector de turismo

Algorithm applied in dialogue with stakeholders: a case study in a business tourism sector

Luciano Barcellos Paula y Anna María Gil Lafuente

Universidad de Barcelona

Resumen

De acuerdo con numerosos estudios científicos uno de los puntos más importantes en el ámbito de la sostenibilidad en las empresas radica en el diálogo con los grupos de interés. Tomando como base la teoría de los grupos de interés, trataremos de analizar la sostenibilidad empresarial y el proceso de elaboración de un informe que una empresa del sector de turismo prepara de acuerdo con las directrices de la guía G3, Global Reporting Initiative (GRI). Con la realización de un estudio empírico se pretende conocer las expectativas de los grupos de interés con respecto al cumplimiento del contenido de la memoria de sostenibilidad. Para alcanzar el objetivo propuesto utilizaremos el «método de los expertones», algoritmo que permite la agregación de opiniones de varios expertos sobre el tema y que representa una importante extensión de los subconjuntos borrosos para procesos de agregación. Al final de nuestro estudio, presentaremos los resultados de la utilización de este algoritmo, las aportaciones y futuras líneas de investigación.

Palabras clave: *stakeholders*, sostenibilidad, turismo, GRI, subconjuntos borrosos, método de los expertones.

Abstract

According to numerous scientific studies one of the most important points in the area of sustainability in business is related to dialogue with stakeholders. Based on Stakeholder Theory we try to analyze corporate sustainability and the process of preparing a report that a company in the tourism sector in accordance with the guidelines of the guide G3 - Global Reporting Initiative. With the completion of an empirical study seeks to understand the expectations of stakeholders regarding the implementation of the contents of the sustainability report. To achieve the proposed aim we use «The Expertons Method» algorithm that allows the aggregation of opinions of various experts on the subject and represents an important extension of fuzzy subsets for aggregation processes. At the end of our study, we present the results of using this algorithm, the contributions and future research.

Keywords: *stakeholders*, sustainability, tourism, GRI, fuzzy subsets, expertons method.

1. Introducción

La teoría de los grupos de interés postula que la capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo, viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés (Freeman 1984). Según el mismo autor, el grupo de interés de una empresa es —por definición— cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización. A partir de Freeman, otros autores (Alkhafaji 1989, Carroll 1989, Brummer 1991, Clarkson 1991, Goodpaster 1991, Hill y Jones 1992, Wood 1991, Donaldson y Preston 1995; Mitchell, Agle y Word 1997; Post, Preston y Sachs 2002, Rodríguez *et al.* 2002, Aguilera y Jackson 2003, Hart y Sharma 2004) han puesto énfasis principal en el concepto de los grupos de interés.

De acuerdo con los autores (Post *et al.* 2002), los grupos de interés de una empresa son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y a las actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores de riesgo. En la teoría de los grupos de interés (Olcese *et al.* 2008), la empresa se define como una organización socioeconómica formada para crear riqueza en beneficio de los múltiples colectivos que la componen. En la participación constructiva de las partes interesadas (Elkington 1998), las empresas pueden aumentar la confianza externa en sus intenciones y actividades, ayudando a mejorar la reputación corporativa y catalizar la difusión de prácticas más sostenibles en el sistema de empresa en general.

La característica central del modelo de empresa que subyace al enfoque de *stakeholder*, es la de afirmar que la empresa no está configurada solo por uno o dos grupos de interés sino por muchos grupos de los que

depende su supervivencia a largo plazo. Y este es el rasgo que diferencia los enfoques clásicos de empresa centrados en el accionista o propietario (*stockholder* o *shareholder approach*) y los enfoques pluralistas de empresa centrados en los diferentes *stakeholders* de la empresa (*stakeholder approach*) (Brummer 1991: 144-164). Las diferencias fundamentales de ambos modelos de empresa se pueden resumir del siguiente modo: el modelo centrado en el accionista se basa en la teoría neoclásica y básicamente afirma que la empresa es y debería ser dirigida siguiendo los intereses de los accionistas. La racionalidad en este enfoque es la maximización del beneficio económico o del valor de las acciones; así pues, cualquier acción se justifica si está basada en razones que apuntan al incremento del valor económico de la empresa.

La teoría de los *stakeholders*, por su parte, es un intento de integrar la idea básica de que la empresa tiene una responsabilidad frente a diferentes públicos o grupos donde están incluidos, por ejemplo, los accionistas, los clientes, los trabajadores y los directivos. Sostiene que la empresa tiene esa responsabilidad porque los *stakeholders* tienen intereses legítimos referentes por ejemplo, a la seguridad del producto, a la no discriminación en el puesto de trabajo, a la protección del medioambiente, entre otros.

En esta nueva economía de los grupos de interés (Olcese Santoja 2009) podemos hablar de dos tipos de empresa: la empresa tradicional y la empresa sostenible. Sus características pueden ser diferenciadas como se expone en el cuadro 1. La empresa tradicional posee un enfoque *shareholder* orientado a tres grupos de interés —accionistas, colaboradores y clientes—. Su orientación está basada en potenciar los activos tangibles de la empresa y sus expectativas son de corto plazo. El único objetivo de la empresa es maximizar beneficios y responder ante los accionistas.

Cuadro 1. Diferencias entre empresa tradicional y empresa sostenible

Empresa tradicional	Empresa sostenible
Enfoque <i>Shareholder</i>	Enfoque <i>Stakeholder</i>
Accionistas, colaboradores y clientes.	Accionistas, clientes, ONG, grupos de opinión, proveedores, colaboradores, administraciones, sindicatos y comunidad local.
Gestión de activos tangibles	Gestión de activos tangibles e intangibles
Corto plazo	Largo plazo

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos de Brummer (1991) y Olcese Santoja (2009).

Por otro lado, la empresa sostenible posee un enfoque *stakeholder* orientado hacia todos los grupos de interés que concurren en la actividad empresarial: accionistas, colaboradores, clientes, ONG, administraciones, sindicato, comunidad local, grupos de opinión y proveedores. Su objetivo es potenciar los activos tangibles e intangibles de la empresa como parte de su valor y sus expectativas son de largo plazo. Es una nueva forma de dirigir la empresa (Carrión 2009) en la que se deben generar estrategias y políticas a través de códigos de conducta internos que garanticen que el desarrollo de sus actividades ordinarias sea sostenible y no impacte contra los derechos sociales y ambientales de los grupos de interés implicados, a la vez de tenerlos en cuenta en la definición de sus estrategias empresariales.

De acuerdo con la «Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad», versión 3G, de Global Reporting Initiative (GRI 2006) los procesos de participación de los grupos de interés pueden servir como herramientas para comprender las expectativas e intereses razonables de los mismos. La GRI señala que una

[...] organización podrá encontrarse con opiniones contradictorias o expectativas divergentes entre sus grupos de interés, y tendrá que poder explicar cómo ha valorado estos factores a la hora de elaborar la memoria. Si los grupos de interés no participan en la elaboración de la memoria ni se identifican con ella, es menos probable que las memorias se adecuen a sus necesidades, lo que a su vez provocará que sean menos creíbles para todos los grupos de interés. Por el contrario, una participación sistemática de estos aumentará su receptividad y la utilidad de la memoria. Si este procedimiento se ejecuta adecuadamente, probablemente genere un proceso de aprendizaje continuo dentro y fuera de la organización y refuerce la confianza entre la organización informante y sus grupos de interés. De esta forma, esta confianza fortalecerá la credibilidad de la memoria (GRI 2006: 13).

Debido a la complejidad que significa el diálogo con los grupos de interés, es fundamental abordar el análisis sobre la base de un enfoque de sistemas complejos y encontrar modelos que ayuden a los empresarios en la toma de decisiones, principalmente en un ambiente de incertidumbre. Por estas razones, se justifica analizar el diálogo con los grupos de interés utilizando algoritmos como es el «método de los expertos». Este representa una importante extensión de los subconjuntos borrosos cuya idea y desarrollo se debe a Kaufmann (1993). Para Gil Lafuente y Gil Lafuente (2007: 47-91), «el avance que representan los expertos en relación con otros instrumentos de tratamiento de la incertidumbre viene dado por el hecho de que permite a la vez una buena agregación de la opinión de varios expertos y que estos expresan sus opiniones con la libertad que proporcionan los números borrosos».

Destacamos algunos autores que han utilizado la lógica borrosa aplicada a la sostenibilidad como Gil Lafuente y Salgado Beltrán (2005) y Gil Lafuente *et al.* (2006)

en el análisis de la decisión de compra ecológica de los consumidores, Lu *et al.* (2007) en el análisis de decisión y evaluación de proveedores «verdes», Barcellos y Gil Lafuente (2009a) en el proceso de selección de elementos que contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa, y Barcellos y Gil Lafuente (2009b) en algoritmos aplicados en la gestión sostenible de los recursos humanos.

2. Metodología

Veamos, muy brevemente, cómo se construye un expertón a partir de sus propiedades. Se conoce que todo expertón posee la propiedad de la monotonía creciente horizontal no estricta, es decir, la función característica de pertenencia de la función de pendiente positiva es menor o igual a la función característica de pertenencia de la función de pendiente negativa. Y por otro lado todo expertón posee monotonía creciente vertical no estricta, salvo en el nivel 0 que siempre toma el valor 1. Por tanto, diremos que:

- 1) $\forall \alpha \in [0,1]: a_1(\alpha) \leq a_2(\alpha)$ en $[a_1(\alpha), a_2(\alpha)]$
- 2) $\forall \alpha, \alpha' \in [0,1]: (\alpha' > \alpha) \Rightarrow (a_1(\alpha) \leq a_1(\alpha'), a_2(\alpha) \leq a_2(\alpha'))$
- 3) $(\alpha = 0) \Rightarrow (a_1(\alpha) = 1, a_2(\alpha) = 1)$

Consideramos que la valuación de cada experto expresa un nivel de verdad mediante la escala endecadaria —11 valores entre 0 y 1 ambos incluidos— que puede ser explicada genéricamente de la siguiente forma:

- 0: falso
- 0.1: prácticamente falso
- 0.2: casi falso
- 0.3: bastante falso
- 0.4: más falso que verdadero
- 0.5: ni verdadero ni falso

- 0.6: más verdadero que falso
- 0.7: bastante verdadero
- 0.8: casi verdadero
- 0.9: prácticamente verdadero
- 1: verdadero

A partir de aquí se va a iniciar todo un proceso de agregación dirigido a la transformación de opiniones en una valuación representativa de las anteriores. En primer lugar, será preciso obtener una estadística de las opiniones para conocer las veces que los expertos han formulado el mismo dictamen. A partir de las frecuencias acumuladas obtenidas se procede al cálculo de las frecuencias acumuladas relativas dividiendo los valores anteriores por el número total de opiniones. El resultado obtenido es el denominado «expertón». Su significación no solo reside en la obtención de las frecuencias relativas asignadas a la función característica de pertenencia, sino que la información suministrada permite conocer la distribución y la tendencia de unas opiniones subjetivas cuyo número puede ser muy variable. El expertón es en sí una opinión agregada representativa de todas las que han sido consideradas en la muestra. Con objeto de dar una representación simplificada de un expertón, se puede recurrir a la obtención de la esperanza matemática. Todos los operadores que pueden ser utilizados con variables o intervalos de confianza en $[0,1]$ también pueden utilizarse con expertones, y estas operaciones son válidas para un número cualquiera de expertones.

3. Aplicación del método de los expertones

Nuestro estudio se concentra en conocer las expectativas de los grupos de interés con respecto al cumplimiento del contenido de la memoria de sostenibilidad que prepara una empresa de acuerdo con la guía GRI G3. Para alcanzar este objetivo trataremos

de analizar la sostenibilidad de una empresa del sector de turismo, más específicamente un hotel, a través de un estudio empírico realizado en agosto de 2009 por la Idéias e Soluções Consultoria de Brasil. Por solicitud del contratante, los datos del estudio fueron tratados con estricta confidencialidad. Cabe destacar que la elaboración de una memoria de sostenibilidad proporciona una imagen clara de los principales impactos sociales y ambientales de la organización; identifica los riesgos y las oportunidades de sus actividades; reconoce áreas de mejora de la gestión; aumenta la participación de los empleados actuales y atrae a nuevos empleados motivados; estimula la innovación y la mejora de las soluciones; mejora la reputación, la fidelidad del cliente y el respeto de la comunidad; y permite la obtención de una ventaja competitiva.

Por lo tanto, como sugiere las directrices de la versión 3G de Global Reporting Initiative (GRI), para elaborar el informe de sostenibilidad la empresa debe contar con la colaboración de una amplia red de expertos procedentes de diversos grupos de interés. En la revisión de la literatura, hemos encontrado diferentes métodos utilizados en la identificación de los grupos de interés. Mitchell *et al.* (1997) han propuesto un marco de tres criterios esenciales para informar el proceso de gestión de la identificación de las partes interesadas. Se basan en la relación atributos de poder, legitimidad y urgencia. Para Olcese *et al.* (2008) es posible identificar los grupos de interés a través del análisis del origen de las distintas transacciones económicas o de los procesos de la empresa.

En este estudio, los diez expertos fueron seleccionados de acuerdo con el «Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés» (Krick *et al.* 2005) ya que constituye una herramienta de consenso en el proceso de identificación de los grupos de interés. Por tanto, podemos identificarlos de acuerdo con el tipo

de relación, o sea, la identificación de *stakeholders* puede realizarse en distintas dimensiones:

1. Por responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
2. Por influencia: personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
3. Por cercanía: personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo *stakeholders* internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
4. Por dependencia: se trata de las personas que más dependen de su organización, como por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
5. Por representación: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, etc.

En este estudio, los grupos de interés del hotel incluyen organizaciones empresariales, de trabajadores, ONG, inversores, clientes y proveedores. La consultoría contratada se encarga de reunir una selección de grupos de interés, compuesta de diez expertos, en un panel para debatir sobre asuntos de responsabilidad

social corporativa que se han predefinido. El objetivo es examinar los contenidos básicos de la GRI, entre los cuales se destaca el desempeño social, y producir uno o más resultados, tales como comentarios o recomendaciones, sobre los que la empresa puede o no establecer compromisos específicos.

Una vez presentados en una entrevista personal a los diez expertos los contenidos del informe de sostenibilidad sobre desempeño social, les solicitamos que nos especifiquen su opinión mediante la escala [0,1], según la cual, a medida que la estimación se acerque más a 1, mejor será el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés con relación al enfoque de la dirección sobre las prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos. A continuación se expone los aspectos relacionados con cada enfoque de gestión.

a) Prácticas laborales y trabajo digno

- Empleo
- Relación empresa/trabajadores
- Salud y seguridad en el trabajo
- Formación y educación
- Diversidad e igualdad de oportunidades

b) Derechos humanos

- Prácticas de inversión y aprovisionamientos
- No discriminación
- Libertad de asociación y convenios colectivos
- Abolición de la explotación infantil
- Prevención del trabajo forzoso y obligatorio
- Quejas y procedimientos conciliatorios
- Prácticas de seguridad
- Derechos de los indígenas

c) Sociedad

- Comunidad

- Corrupción
- Política pública
- Comportamiento de competencia desleal
- Cumplimiento normativo

d) Responsabilidad sobre productos

- Salud y seguridad del cliente
- Etiquetado de productos y servicios
- Comunicaciones de marketing
- Privacidad del cliente
- Cumplimiento normativo

4. Resultados

El planteamiento que sigue a continuación se basa en la consideración de elementos y datos surgidos a partir de una demanda real. Los resultados pueden permitir una profunda reflexión y aplicación al ámbito académico y profesional. De acuerdo con datos recogidos por la consultoría tendríamos las opiniones de los diez expertos, como queda demostrado en la tabla 1.

Tabla 1. Opiniones de los expertos

Experto	Valuación			
	1	2	3	4
1	0,3	0,4	0,4	0,5
2	0,7	0,6	0,5	0,6
3	0,1	0,4	0,6	0,7
4	0,4	0,6	0,8	1
5	0,8	0,7	0,9	0,8
6	0	0,3	0,4	0,6
7	0,5	0,6	0,7	0,4
8	0,2	0,4	0,8	0,6
9	0,3	0,3	0,6	0,7
10	0,9	0,8	0,5	0,8

En primer lugar será preciso obtener una estadística de las opiniones para conocer las veces que los expertos han expresado la misma valuación (tabla 2).

Tabla 2. Frecuencias acumuladas

	1		2		3		4	
	Frecuencias acumuladas	Nº veces						
0	10	1	10	0	10	0	10	0
0,1	9	1	10	0	10	0	10	0
0,2	8	1	10	0	10	0	10	0
0,3	7	2	10	2	10	0	10	0
0,4	6	1	8	3	10	2	10	1
0,5	5	1	5	0	8	2	9	1
0,6	4	0	5	3	6	2	8	3
0,7	3	1	2	1	4	1	5	2
0,8	2	1	1	1	3	2	3	2
0,9	1	1	0	0	1	1	1	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1

A partir de las frecuencias acumuladas obtenidas se procede al cálculo de las frecuencias acumuladas relativas (tabla 3) dividiendo los valores anteriores por el número total de opiniones, en nuestro caso diez.

Tabla 3. Frecuencias acumuladas relativas

	Frecuencias relativas				Esperanza matemática
	1	2	3	4	
0	1	1	1	1	$\varepsilon_1 = 0,4$
0,1	0,9	1	1	1	$\varepsilon_2 = 0,5$
0,2	0,8	1	1	1	$\varepsilon_3 = 0,6$
0,3	0,7	1	1	1	$\varepsilon_4 = 0,7$
0,4	0,5	0,8	1	1	
0,5	0,4	0,5	0,8	0,9	
0,6	0,3	0,5	0,6	0,8	
0,7	0,3	0,2	0,4	0,5	
0,8	0,2	0,1	0,3	0,3	
0,9	0,1	0	0,1	0,1	
1	0	0	0	0,1	

El resultado obtenido es el denominado «expertón». El expertón es en sí una opinión agregada representativa de todas las que han sido consideradas en la muestra.

Con objeto de dar una representación simplificada de un expertón, se puede recurrir a la obtención de la esperanza matemática (tabla 4).

Tabla 4. Esperanza matemática

Esperanza matemática	
$\varepsilon_1 =$	0,4
$\varepsilon_2 =$	0,5
$\varepsilon_3 =$	0,6
$\varepsilon_4 =$	0,7

El resultado permite identificar las expectativas de los grupos de interés sobre el contenido del informe de sostenibilidad relacionado con el desempeño social de la empresa a través de la agregación de opiniones. En este caso, observamos una distancia muy grande entre las expectativas de los grupos de interés y el borrador del informe de sostenibilidad que está siendo preparado por la empresa. Por lo tanto, la empresa necesita dedicar especial atención a los contenidos relacionados con «Prácticas laborales y trabajo digno» y «Derechos humanos» que recibieron valuación 0.4 y 0.5 respectivamente. Los ítems «Sociedad» y «Responsabilidad sobre productos» tuvieron valuación 0.6 y 0.7 respectivamente. El modelo propuesto puede ser ampliado de acuerdo con las necesidades de cuestionamientos así como el número de expertos participantes y sectores empresariales.

5. Conclusiones

El estudio sobre la sostenibilidad empresarial pone de manifiesto que, frente a los cambios que estamos viviendo, es fundamental encontrar modelos que ayuden a los empresarios en la toma de decisiones, principalmente en un ambiente de incertidumbre. Debido a la complejidad que supone la búsqueda por el desarrollo más sostenible a partir del diálogo con los grupos de interés, en nuestra investigación tratamos de analizar estos sistemas complejos utilizando la lógica borrosa.

En la aplicación del modelo propuesto, buscamos aportar un instrumento en base a la utilización del «método de los expertos». Esta metodología puede facilitar la toma de decisiones mediante la obtención de datos cualitativos a partir del diálogo con los diferentes grupos de interés. Ello constituye una innovación y una herramienta útil a ser utilizada en los procesos de agregación y unificación de opiniones contradictorias o expectativas divergentes entre sus grupos de interés. Además, el modelo permite conocer la distribución por niveles en la función característica de pertenencia de los valores agregados. El resultado que se desprende ha permitido conocer las expectativas de los grupos de interés con respecto al cumplimiento del contenido de la memoria de sostenibilidad. Ahora la empresa deberá rever sus compromisos y enfoque de gestión relacionados con las cuestiones sociales, como pueden ser las prácticas laborales, trabajo digno y derechos humanos.

La contribución principal de este trabajo consiste en aportar un modelo que auxilie a los empresarios en la agregación de opiniones relacionadas a los grupos de interés de las empresas. Al mismo tiempo, como señala la GRI G3, sirve a la empresa como documentación y explicación de cómo se ha valorado estos factores

al momento de elaborar la memoria. Consideramos que nuestro aporte servirá de soporte a futuras líneas de investigación en el campo de la sostenibilidad en las empresas y la aplicación de la metodología en el diálogo con los grupos de interés.

Referencias bibliográficas

- AGUILERA, Ruth V. y JACKSON, Gregory
2003 «The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants». *The Academy of Management Review*, 28(3), pp. 447-465.
- ALKHAFI, Abbass F.
1989 *A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a dynamic environment*. New York: Quorum Books.
- BARCELLOS PAULA, Luciano y GIL LAFUENTE, Anna María
2009a «Proceso de selección de elementos que contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa». En *Proceeding of International Conference and Doctoral Consortium for ISEOR and Academy of Management*, Lyon, Francia, (1), pp. 773-788.
2009b «Algoritmos aplicados en la gestión sostenible de los recursos humanos». *Economic and Financial Crisis: «New challenges and Perspectives»*. En *Proceeding of XV Congress of International Association for Fuzzy-Set Management and Economy (SIGEF)*, Lugo, España.
- BRUMMER, James J.
1991 *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*. New York: Greenwood Press.
- CARRIÓN, Jesús
2009 «Responsabilidad Social Corporativa». Observatory on Debt in Globalization. Sustainability Portal. UNESCO Chair of Sustainability at UPC. Barcelona, España.
- CARROLL, Archie B. y Ann K BUCHHOLTZ
1989 *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: Southwestern Publishing Co.

CLARKSON, Max B.E.

1991 «Defining, evaluating, and managing corporate social performance: A stakeholder management model». En J. E. Post (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, pp. 331-358. Greenwich, CT: JAI Press.

DONALDSON, T. y Lee E. PRESTON

1995 «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications». *Academy Management Review*, 20(1), pp. 65-91.

ELKINGTON, John

1998 *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.

FREEMAN, R. Edward

1984 *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Series in Business and Public Policy Financial Times Prentice Hall, UK.

GIL LAFUENTE, Anna María y Jaime GIL LAFUENTE

2007 *Modelos y Algoritmos para el tratamiento de la creatividad en la gestión empresarial*. Vigo, España: Editorial Milladoiro, pp.47-91.

GIL LAFUENTE, Anna María y Lisbeth SALGADO BELTRÁN

2005 «Models for analysing purchase decision in consumers of ecologic products». *Fuzzy Economic Review*, X, pp. 47-62.

GIL LAFUENTE, Anna María, Lisbeth SALGADO BELTRÁN, Ester SUBIRÁ LOBERA, Luís Felipe BELTRÁN

2006 «Teoría de efectos olvidados en el consumo sustentable de productos ecológicos». En *Desarrollo sustentable: ¿Mito o realidad?*, pp. 223-240. México: Ed. Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste, S.C.

GRI (Global Reporting Initiative)

2006 *Guía para elaboración de Memorias de Sostenibilidad, versión G3*, 2006. Fecha de consulta: 12/02/2010. <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/54851C1D-A980-4910-82F1-0BDE4BFA6608/2729/G3_SP_RG_Final_with_cover.pdf>

GOODPASTER, Kenneth E.

2006 «Business ethics and stakeholder analysis». *Business Ethics Quarterly*, 1(1), pp. 53-73.

HART, S.L. y Sanjay SHARMA

2004 «Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination». *Academy of Management Executive*, 18(1).

HILL, C.W.L. y Thomas M. JONES

1992 «Stakeholder-Agency Theory». *Journal of Management Studies*, 29, pp. 131-154.

KAUFMANN, Arnold

1987 *Les expertones*. París: Ed. Hermés.

KAUFMANN, Arnold y Jaime GIL ALUJA

1993 *Técnicas especiales para la gestión de expertos*. Santiago de Compostela: Milladoiro, pp. 89-118.

KRICK, Thomas; Maya FORSTATER, Philip MONAGHAN, María SILLANPÄÄ, Cornis VAN DER LUGT, Katharine PARTRIDGE, Charles JACKSON y Asaf ZOHAR

2005 *From words to action. The Stakeholder engagement Manual. Vol. 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement*. London. Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.

LU, Lyy, Ch. WU y Tc. KUO

2007 «Environmental principles applicable to green supplier evaluation by using multi-objective decision analysis». *International Journal of Production Research*, 45(18-19), pp. 4317-4331.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, Donna J.

1997 «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of who and what really Counts». *The Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.

OLCESE SANTOJA, Aldo

2009 *La Responsabilidad Social y el Buen Gobierno en la empresa, desde la Perspectiva del Consejo de Administración*.

Thesis Directors: Dr. Prosper Lamothe and Dr. John Mascareñas. Universidad Autónoma de Madrid and Universidad Complutense de Madrid. Faculties of Economics and Business.

OLCESE, Aldo; RODRÍGUEZ ÁNGEL, Miguel; ALFARO, Juan
2008 *Manual de la empresa Responsable y Sostenible*. Madrid: McGraw-Hill.

POST, J.E.; PRESTON, L.E.; SACHS, Sybille.
2002 «Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View». *California Management Review*, 45(1), pp. 5-28.

RODRÍGUEZ, Miguel Angel; RICART, J.E.; SÁNCHEZ, Pablo.
2002 «Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the firm». *Creativity and Innovation Management*, pp. 11.

WOOD, Donna J.
1991 «Social issues in management: Theory and research in corporate social performance». *Journal of Management*, 17, pp. 383-405.

Fecha de recepción: 30 de junio de 2010
Fecha de aceptación: 25 de agosto de 2010
Correspondencia: amgil@ub.edu
luciano@isolucoes.com