



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), Noviembre-Diciembre 2025,
Volumen 9, Número 6.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6

"MODELO TEÓRICO DE EMPRESA VINCULANTE, UN ENFOQUE EMPRESARIAL HACIA EL CUIDADO DE LAS RELACIONES"

**"THEORETICAL MODEL OF THE RELATIONAL
ENTERPRISE: A BUSINESS APPROACH TO THE CARE
OF RELATIONSHIPS"**

Vicente Espínola Verdín
Universidad Iberoamericana León, México

Nelson Manuel García González
Cias por la Paz A.C, México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rem.v9i6.21458

"Modelo Teórico de Empresa Vinculante, un Enfoque Empresarial Hacia el Cuidado de las Relaciones"

Vicente Espínola Verdín¹vicente.espinola@iberoleon.edu.mx<https://orcid.org/0000-0002-8059-3509>

Universidad Iberoamericana León, México

Nelson Manuel García Gonzáleznelsonmanuel.garciagonzalez@iberoleon.edu.mx<https://orcid.org/0009-0008-0869-2781>

Cias por la Paz A.C, México

RESUMEN

Propósito: Proponer y explorar un modelo organizacional, centrado en el cuidado de las relaciones como eje central para generar sostenibilidad, bienestar y una cultura de responsabilidad social.

Metodología: Diseño cualitativo, con entrevistas a profundidad con directivos y propietarios de diversas empresas, enfocándose en las prácticas, percepciones y valores que configuran las relaciones dentro y hacia fuera de la organización. El análisis se realizó mediante redes semánticas para identificar conexiones clave y patrones relacionales, contrastado con una revisión de literatura sobre modelos empresariales en relación con los stakeholders.

Resultados: Se revelan que un enfoque relacional y ético en las interacciones empresariales puede mejorar la cohesión organizacional, promover una cultura de desarrollo humano y fortalecer el compromiso social y medioambiental. Las empresas que priorizan el liderazgo participativo, la transparencia y las prácticas de sostenibilidad generan relaciones de confianza con sus *stakeholders*, potenciando su impacto social y económico.

Hallazgos: El modelo de Empresa Vinculante podría ser factible y necesario, ofreciendo un marco organizacional que pone a las relaciones y el bienestar en el centro de su estrategia, se identifica la existencia de Prácticas Vinculantes, que abonan a la construcción general del modelo

Palabras clave: modelo organizacional, ética de cuidado, economía del bien común, stakeholders, responsabilidad social empresarial

¹ Autor principal

Correspondencia: vicente.espinola@iberoleon.edu.mx

“Theoretical Model of The Relational Enterprise: a Business Approach to the Care of Relationships”

ABSTRACT

Purpose: To propose and explore an organizational model centered on the care of relationships as the core axis for generating sustainability, well-being, and an authentic culture of social responsibility.

Methodology: A qualitative design was employed, using in-depth interviews with executives and business owners from various companies, focusing on the practices, perceptions, and values that shape relationships within and beyond the organization. The analysis was conducted through semantic networks to identify key connections and relational patterns, contrasted with a literature review on business models related to stakeholders.

Results: The findings reveal that a relational and ethical approach to business interactions can enhance organizational cohesion, promote a culture of human development, and strengthen social and environmental commitment. Companies that prioritize participatory leadership, transparency, and sustainability practices build trust-based relationships with their stakeholders, thereby increasing their social and economic impact.

Findings: The Relational Enterprise Model could be both feasible and necessary, offering an organizational framework that places relationships and well-being at the center of its strategy. The study identifies the existence of “Relational Practices” , which contribute to the overall construction of the model

Keywords: organizational model, ethics of care, economy for the common good, stakeholders, responsabilidad social empresarial

Artículo recibido 14 octubre 2025

Aceptado para publicación: 28 noviembre 2025



INTRODUCCIÓN

Las empresas no solo desempeñan un papel fundamental en el crecimiento económico, sino que también tienen el potencial de incidir en el bienestar social y ambiental de su entorno. En el caso de Guanajuato, presenta una constante atracción de inversión extranjera directa, expansión de empresas transnacionales y consolidación de iniciativas económicas locales han fortalecido su economía, sin embargo, estos indicadores de desarrollo económico, contrastan con los índices de los índices de pobreza y vulnerabilidad social que de acuerdo al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), que muestra si bien, una mejoría en la disminución de pobreza extrema de la población, más del 70% de ésta, muestra vulnerabilidad por carencias sociales, (CONEVAL, 2022). Esta posible desarticulación entre el desarrollo y las condiciones de vida de la población, sugiere la necesidad de repensar el modelo empresarial predominante, que vaya más allá de la generación de beneficios económicos para sus inversionistas, sino hacia la generación de bienestar social entre sus integrantes y sus grupos de interés o *stakeholders*. Un enfoque de gestión empresarial que transite de un enfoque de mitigar impactos socioambientales hacia el cuidado de los otros y de las relaciones con sus stakeholders. Entre otros elementos, que se abordarán en el presente artículo, explorar modelos organizacionales que van más allá de las estrategias tradicionales de responsabilidad social, hacia la adopción de un compromiso genuino con el desarrollo sostenible y el bienestar colectivo.

Como se desarrollará en esta investigación, existen diversas teorías, enfoques y modelos de gestión empresarial que explican cómo las empresas se relacionan con su entorno y sus *stakeholders*, algunos con la intención de legitimar sus operaciones en mercados altamente competitivos, otros en respuesta a las críticas ambientalistas sobre el impacto de las empresas y sus estrategias de mitigación. Lo que hace pensar la figura de la empresa, como un actor clave en la transición hacia una sociedad más justa, a partir del cuidado y desarrollo de todos sus *stakeholders*. De esta manera, surgen algunas preguntas ¿Qué prácticas empresariales podrían fomentarse para que la empresa enfoque su gestión a un cuidado integral de sus *stakeholders*? ¿Y qué prácticas con este enfoque ya existen en las empresas que pudieran rescatarse como buenas prácticas y ser compartidas para que otros empresarios las fomenten y apliquen?



A partir del análisis de éstos modelos, fue posible identificar algunos elementos clave para examinar prácticas empresariales que fortalezcan los vínculos entre las personas. Estos elementos servirán de base para construir un modelo teórico de *Empresa Vinculante*.

Diseño Metodológico

La presente investigación se plantea bajo un diseño metodológico explicativo, surge a partir del trabajo colaborativo con distintas empresas interesadas en fortalecer una cultura organizacional centrada en la responsabilidad social, con un enfoque muy claro que es poner a las personas en el centro.

Se realizó una investigación documental, se revisaron fuentes bibliográficas que abordan temas clave como la relación de la empresa con la gestión de impactos, la economía del buen convivir, la responsabilidad social empresarial, las empresas de impacto social, la economía circular y la ética del cuidado. Este marco de referencia permitió una serie de elementos observables o categorías, de cómo las empresas fomentan y fortalecen los vínculos con las personas que se interrelacionan con la empresa. Mediante un análisis comparativo, se fueron reconociendo los componentes más significativos de las propuestas revisadas, con el fin de entender cómo una empresa puede realmente aportar al bienestar de sus principales grupos de interés: desde los *Propietarios y accionistas*, hasta el *Personal, la Sociedad, el Medio ambiente* y, por supuesto, el *Mercado*, en su vínculo cotidiano con *Clientes y Proveedores*. Este análisis permitió construir una serie de categorías que sirvieron como guía para realizar entrevistas a empresarios y directivos. El objetivo fue identificar prácticas reales que demuestren cómo las organizaciones pueden cuidar y fortalecer las relaciones en su gestión cotidiana.

Para el análisis se elaboraron categorías observables que sirvieron de base para entrevistas a empresarios y directivos, con el objetivo de identificar prácticas que reflejen el cuidado de las relaciones. Desde la perspectiva de los *Propietarios y accionistas*, se observan elementos como: visión empresarial orientada al bienestar humano, un propósito social claramente definido, la gestión efectiva de las relaciones con directivos y empleados, y una visión de negocio basada en prácticas justas. En sus estilos directivos, prácticas relacionadas con la transparencia, rendición de cuentas, impulso de liderazgos más democráticos y el involucramiento en la toma de decisiones del personal. Un elemento aún por fortalecer en la perspectiva local, será la participación accionaria de sus colaboradores.



En cuanto a las interacciones con el *Personal*, se observó el desarrollo del personal, tipo de prestaciones igual o superior a ley, el enfoque hacia la disminución de brechas salariales, la convivencia del personal y sus familias, la existencia de estructuras organizacionales horizontales y el equilibrio entre cooperación, colaboración y competencia entre sus miembros.

Al analizar las relaciones en el *Mercado*, se distinguieron dos grandes vínculos: el que se tiene con los Clientes y el que se construye con los Proveedores. En el caso de los clientes, se observan esfuerzos por establecer alianzas estratégicas, comunicación ética y transparente, aplicar prácticas comerciales responsables, promover un consumo consciente y asegurar que la cadena de distribución sea ética y sostenible. Por parte de los proveedores, se observaron las condiciones justas de operación, el desarrollo conjunto de la cadena de suministro y un enfoque sustentable en toda esta relación.

En el ámbito de las relaciones con la *Sociedad*, la participación activa en el desarrollo de su comunidad inmediata. Que se refleja en espacios de desarrollo comunitario, la inversión social, la visión de cuidado con las familias de personal y su involucramiento, así como el fortalecimiento de la cultura local. En relación al *Medio Ambiente*, se ubican prácticas en el fomento del diseño de productos sostenibles, prácticas responsables con el ambiente, fomento de una cultura de sostenibilidad al interior de la organización.

Con estos elementos, se diseñó una entrevista semiestructurada que permitiera validar y descubrir prácticas empresariales que fortalecen las relaciones al interior y exterior de las organizaciones.

Se realizaron entrevistas en profundidad a seis directivos de empresas del Bajío guanajuatense, seleccionadas por su compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su participación activa en proyectos con impacto social. Una característica común entre estas empresas fue que el fundador o su familia siguen teniendo un papel activo en la gestión, lo cual permitió observar cómo influye la visión del liderazgo en la forma en que las empresas se relacionan con su entorno y adoptan prácticas vinculantes.

Adicionalmente, con el objetivo de ampliar la perspectiva y realizar un contraste con empresas de gestión más tradicional, también se entrevistaron a cinco propietarios de empresas con un perfil convencional. Este contraste ayudó a distinguir qué acciones nacen de manera espontánea desde la



experiencia y cultura empresarial, y cuáles responden a una intención clara de transformar las formas de gestión.

Las entrevistas se procesaron a través de un análisis de categorías con el *Software Atlas Ti*, además se construyó una red semántica de los elementos comunes e interacciones que existieron en los 5 enfoques de análisis: *Propietarios o accionistas, Personal, Clientes, Proveedores, Sociedad y Medioambiente*.

Revisión De Literatura

La gestión empresarial y su relación con el entorno

El concepto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido de amplio análisis académico, debido al impacto que tiene en las relaciones entre empresa y sociedad. Un referente clave en esta área es la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 (ISO 26000), que establece los elementos básicos que una organización debe considerar para ser socialmente responsable. La guía aborda diversos puntos de referencia para esta investigación: Derechos humanos, prácticas laborales, gobernabilidad, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de los consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad. (López, A., Ojeda, J.F. y Ríos, M. 2017). Desde la perspectiva de Carroll (2010), el desarrollo de la RSE ha transitado por niveles que van desde la responsabilidad económica hasta la ética y filantrópica. Estos elementos son referentes para diferentes metodologías, certificaciones y también ha permitido plantear otros modelos de gestión de impactos, como es el modelo de *Empresas B*.

El interés creciente en la RSE ha impulsado a varios organismos a otorgar acreditaciones en temas específicos de responsabilidad social, generando distintivos que reconocen a las empresas en función de su impacto. Sin embargo, la aplicación de estos distintivos ha provocado críticas por parte de sectores sociales, académicos y empresariales. Como señala Quinche (2017), el enfoque de la RSE, continúa prevaleciendo la visión de los intereses de los socios, subordinando a ello los intereses de la comunidad, del personal y de todos los involucrados, sin coexistir en una visión orientada al bien común; se centra en la gestión de los impactos de la empresa y no logra generar una transición en la propia propuesta de valor de la empresa y su negocio central, al cuidado de los otros, es decir, la transformación de su negocio central hacia un compromiso integral, “hay una subordinación de lo social y lo ambiental al resultado económico” (Quinche, 2017.p.168).



De acuerdo a Sanchis y Campos (2019) "la visión de la RSE, ya es insuficiente, pues se trata de acciones concretas que en la mayoría de los casos buscan un objetivo puramente económico o financiero o una mejora de la imagen de la empresa a través del marketing" (p. 444); esto ha permitido el surgimiento de nuevos enfoques y perspectivas para abordar la relación de la empresa con sus stakeholders, como los modelos de empresas con propósito *B Corp*, traducido en su operación como *Empresas B*, incluso se han generado diferentes teorías económicas para revincular a la empresa y el medio ambiente (Sistema B, 2022).

Uno de los movimientos que explora esta interrelación es la Economía del Bien Común (EBC), propuesta por Christian Felber en 2008. La EBC introduce una economía alternativa, orientada a transformar las estructuras económicas tradicionales para impulsar el Bien Común. Este modelo comparte fundamentos con otros enfoques teóricos, como la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984), que originó la RSE, y la Creación de Valor Compartido (Porter y Kramer, 2011). Además, el Comité Económico y Social Europeo reconoció la EBC en 2016 como un modelo económico sostenible basado en la cohesión social, cuyos principios se alinean con la Economía Social, la Economía Circular, la Economía Participativa, entre otros (ESSC, 2016, p. 26, citado en Sanchis et al., 2019, p. 442).

A nivel microeconómico, la EBC se materializa en el Balance del Bien Común, que permite gestionar los resultados de una empresa en función de su contribución al bien común, más allá de los beneficios financieros. Este balance se construye a partir de la Matriz del Bien Común, que evalúa principios como dignidad humana, solidaridad, justicia social, sostenibilidad ecológica, transparencia y participación democrática, considerando las relaciones de la empresa con stakeholders como proveedores, propietarios y socios financieros, empleados, clientes y la sociedad. Esta metodología evalúa los impactos sociales y ambientales, proponiendo incentivos fiscales para las empresas que generen un impacto positivo. A diferencia de otros modelos, la EBC especifica la manera de auditar externamente estos impactos (Felber, 2012). Este enfoque "pone énfasis en las personas sobre el capital" y reconoce la cooperación como un recurso clave en el desarrollo organizacional (Sanchis y Campos, 2019, p. 443). La EBC persigue una distribución justa de los bienes comunes en su aplicación empresarial, en la cadena de valor, así como busca que la copropiedad de los empleados.



A nivel macroeconómico, la EBC persigue una distribución justa de los bienes sociales en su aplicación empresarial, en toda la cadena de valor y en la copropiedad de los empleados.

La Teoría de los Stakeholders de Freeman (1984) y la Creación de Valor Compartido de Porter y Kramer (2011) también han sido fundamentales al analizar la relación de la empresa con su entorno, dado que han servido como referentes para los modelos de Responsabilidad Social Empresarial. El modelo del Triple Resultado Final (Triple Bottom Line) propuesto por Elkington (1999) menciona que las empresas no solo deben buscar el beneficio económico, sino que también deben contribuir con objetivos sociales y medioambientales en su entorno. Las teorías mencionadas indican que las empresas deben ser responsables y generar valor para todos sus grupos de interés, y no sólo beneficios para los accionistas. El modelo de Empresas B es un ejemplo relevante de promoción al propósito social en las organizaciones al integrar la triple línea de resultados: social, ambiental y económico. Sin embargo, para contextualizar este enfoque, los autores pertinentes son Amartya Sen, quien, a través de la promoción del enfoque de las capacidades, demostró que el desarrollo humano y la libertad individual son fines esenciales del desarrollo (Sen, 2000). No obstante, Sachs (2015) enfatiza que, hasta que la economía marque a las personas y el ambiente como recursos esenciales, no se logrará ningún tipo de desarrollo sustentable. Otro autor que trata un tema relacionado es Putnam (200), quien opina que mientras mayor es el capital social, construido a partir de las redes de confianza y cooperación, más es el desarrollo de la organización.

La empresa y el cuidado de las relaciones

Frontodona y Sison (2007) analizan la empresa desde la teoría de la agencia, sugiriendo que esta puede alinearse con el personalismo, en el que la empresa puede definirse por las personas que la conforman, introduciendo un cambio al centrarse en los nodos de las relaciones; considerando a la persona más allá que una función o partes de una transacción organizacional.

Para mostrar cómo éste enfoque incide en la manera en que se analiza a las empresas, recuperan el análisis de Kolowski en relación a la visión organicista y mecanicista de la administración y el papel que representa la persona dentro de cada una de ellas,

“Según la visión mecanicista, la empresa no es más que la suma de sus partes. Esto infravalora a las personas al considerarlas como meras partes que son intercambiables dentro del conjunto. Por otra parte,



el modelo organicista sostiene que la empresa como conjunto es mayor que la suma de sus partes, es una entidad mayor que las personas que la componen. Sin embargo, la visión organicista también, subestima el valor de los miembros individuales al someterlos por completo a la organización. Por tanto, concluye, la visión organicista favorece un entorno manipulador y no es una buena alternativa al modelo mecanicista”. (Frontodona y Sison, 2007, Pp. 80-81)

La Teoría de las Relaciones Humanas desarrollada a partir de las aportaciones de Mayo, Follet, Masllow, Herzberg y McGregor significó en su momento una evolución y transición hacia un modelo organicista de empresa, desde la cual se consideró al individuo y sus motivaciones para mejorar la productividad empresarial a través del reconocimiento y otros factores que van más allá del beneficio económico del colaborador (Hernández, 2011, Pp. 46-49). La teoría mantiene el foco de atención en cómo los individuos podrían mejorar su productividad, entre otros, a través de procesos formativos y con ello, generar mayores beneficios para la empresa; la visión se encuentra en la funcionalidad que tendrían éstos al sumarse con nuevas capacidades y motivaciones, mejorar su desempeño en beneficio principal de la propia empresa.

El modelo humanista que proponen Frontodona y Sison “modifica la tradicional suposición de la teoría de la agencia de que la empresa es un simple nexo de relaciones contractuales” (2007, p. 81) sino que pone énfasis en que los nodos de las relaciones, en las personas como “una comunidad de personas, cada una de las cuales posee dignidad y valía intrínsecas. Los nudos de relaciones que representan a las personas son más importantes que las relaciones mismas, que sólo representan las funciones de las personas” (Frontodona y Sison, 2007, p. 81) por lo que la manera para lograr transitar a construir vínculos más efectivos en las organizaciones y por ende, mantener las propuestas de los diferentes modelos humanistas revisados y de cuidado del medio ambiente y de la sociedad, se podría encontrar en el cuidado de la persona a través de sus interrelaciones, tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior.

Ética de cuidado y empresa

Desde el enfoque de empresas con la ética del cuidado, Arráez (2013), señala varios elementos que reinterpretan paradigmas establecidos para la empresa convencional, en las que se encuentran los siguientes.



Primero, refuerza la existencia del constructo de empresa como una red de relaciones, que son las que realmente la generan. Segundo, la existencia de una interdependencia entre los diferentes grupos que conforman la organización, entre ellos el entorno, con quien debería existir una relación menos impositiva. Fomentar la colaboración antes que la competencia. Fomentar organizaciones menos horizontales, dando mayor autonomía a los diferentes niveles organizacionales para la toma de decisiones relevantes lo que podría dar un mayor sentido de pertenencia, incrementar la confianza, integración y compromiso del personal.

Con estos elementos se identifican tres tipos relaciones dentro de las organizaciones: relaciones transaccionales, relaciones con enfoque de apoyo y gestión de impactos y finalmente, relaciones de cuidado. Las transaccionales se basan en la obtención de un beneficio particular y se enfocan en el valor de mercado. Las relaciones de apoyo y gestión de impactos se centran en mitigar los efectos negativos de la actividad de la empresa, mientras que las relaciones de cuidado promueven la transformación de la empresa y sus estructuras hacia una sostenibilidad integral, generando comunidad tanto interna como externamente y promoviendo cambios estructurales en las prácticas empresariales y sociales del entorno.

Relaciones de la empresa con el entorno social, de la filantropía a la inversión social

La filantropía es una de las formas más elementales de relación entre la empresa y su entorno inmediato, consiste en la contribución de recursos, tiempo o dinero a causas sociales. Si bien estas acciones pueden atender problemáticas difíciles de abordar para el gobierno o la sociedad civil, por lo regular suelen ser de corto plazo y no abordan las raíces de los problemas. Como se ha observado y varios autores señalan, estas prácticas no son planificadas organizacionalmente, y tienden a desaparecer cuando la empresa enfrenta problemas financieros, dejando los problemas de fondo sin resolver (Braunerhjelm y Hamilton, 2012; Caravedo, 2011). Además de que no se dialoga ni se identifica con la población objetivo la necesidad, que permita generar soluciones de largo plazo.

La inversión social es otra forma en que la empresa se vincula con su entorno. Estas acciones buscan generar un doble beneficio: tanto para la comunidad en la que la empresa opera como para la propia empresa. Caravedo (2011) lo define como la “canalización de recursos de la misma empresa hacia su entorno externo o a la comunidad sobre la que se asienta con el propósito de obtener un doble beneficio”



(p.33). Sin embargo, una crítica a las acciones de inversión social, son sus estrategias de diálogo, acuerdo y colaboración para el desarrollo de la comunidad se centran en los intereses particulares de la empresa, minimizando las necesidades reales y sentidas de la sociedad o del entorno inmediato (Melé, 2007).

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Se identificó que, para valorar un modelo organizacional que ponga al centro a la persona y sus relaciones, es esencial enfocarse en la construcción de vínculos y acuerdos que permitan a la empresa interrelacionarse adecuadamente con todos sus *stakeholders*. En este sentido, se observan una serie de acciones prácticas que podrían configurarse en una cultura empresarial que favorezca este enfoque vinculante.

Estas prácticas, a las que denominaremos *Prácticas Vinculantes*, reúnen elementos clave centrados en el cuidado de la otredad. Estas iniciativas, fortalecen los lazos entre la empresa y las personas, tanto internas como externas. Los elementos clave que definen estas prácticas fueron identificados a partir de una revisión de la literatura y se presentan organizados en la Tabla 1. Esta tabla sirvió como base para determinar los principales tópicos observados en las empresas analizadas.

Tabla 1. prácticas vinculantes

Propietarios y accionistas	Visión empresarial enfocada hacia el cuidado de las personas, propósito social, gestión de relaciones con directivos y personal, visión de negocio, prácticas justas de operación y comerciales fomentadas, visión del impacto ambiental de la empresa y procesos de economía circular, transparencia y rendición de cuentas.
Relaciones con el Personal	Cuidado y desarrollo del personal dentro de la organización, prestaciones superiores a la ley, brechas salariales, convivencia y cuidado de la persona, estilos de liderazgo fomentados, estructuras organizacionales, competitividad vs colaboración y cooperación.
Relaciones con el Mercado	Clientes: Aliados comerciales clave y su desarrollo, comunicación ética, prácticas comerciales, fomento de cultura de consumo responsable, cadena de distribución responsable. Proveedores: Prácticas justas de operación, desarrollo de proveeduría, cadena de suministros responsable, impactos ambientales.
Relaciones con Sociedad y Medio Ambiente	Relaciones con la sociedad: Participación en el desarrollo de la sociedad, inversión social, inclusión de la comunidad inmediata, familia del personal, cultura y cuidado de la localidad. Medio ambiente: Ingeniería de producto sostenible, prácticas de cuidado medioambiental, fomento de cultura interna de sostenibilidad, inversión social dirigida al medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, estos elementos teóricos fueron contrastados con los hallazgos empíricos. En la Figura 1, se presenta la red semántica que sintetiza las categorías de análisis y los elementos emergentes identificados durante el procesamiento de las entrevistas. Esta representación gráfica integra los aspectos clave relacionados con las prácticas organizacionales y su impacto en los diferentes stakeholders.



El diagrama de flujo ilustra la interacción entre los stakeholders y la sostenibilidad. Los stakeholders principales son PROPIETARIOS Y ACCIONISTAS, CLIENTES y PROVEEDORES. Estos se relacionan con la sostenibilidad a través de canales como la cadena de negocio sostenible, el impacto socio ambiental y el consumo responsable. El diagrama incluye una lista de factores que influyen en la sostenibilidad, como la cultura de la empresa, la transparencia, la participación accionaria, la inversión en energías verdes, la normatividad ambiental y el consumo responsable.

PROPIETARIOS Y ACCIONISTAS

- Visión de negocios
- Objetivos y personal
- Seguimiento a resultados
- Diversificación indirecta
- Innovación en productos
- Cultura de aliados estratégicos con clientes y proveedores
- Proveeduría mayor nacional que internacional
- Posicionamiento con clientes y proveedores por propietarios
- Supervisión y desarrollo de proveedores
- Soporte por proveeduría en tiempos de crisis
- Prácticas justas de operación
- Relaciones con banca y gobierno

CLIENTES

- Relaciones interpersonales con los clientes
- Valores con los clientes
- Servicio Personalizado
- Empatía y confianza
- Clientes poco sensibles ambientalmente

PROVEEDORES

- Relaciones con banca y gobierno

IMPACTO SOCIO AMBIENTAL

- Inversión social
- Filantropía por creencias religiosas
- Filantropía
- Normatividad Ambiental
- Ahorros "verdes"
- Aprovechar tecnologías verdes
- Certificaciones verdes y RSE
- Consumo responsable

Factores de Sostenibilidad

- Compromiso social del personal
- Antigüedad del personal
- Compromiso social del personal
- Filantropía
- Normatividad Ambiental
- Ahorros "verdes"
- Aprovechar tecnologías verdes
- Certificaciones verdes y RSE
- Consumo responsable

Nota: los elementos que sobresalieron de las entrevistas como categorías fueron ubicados en esta figura.

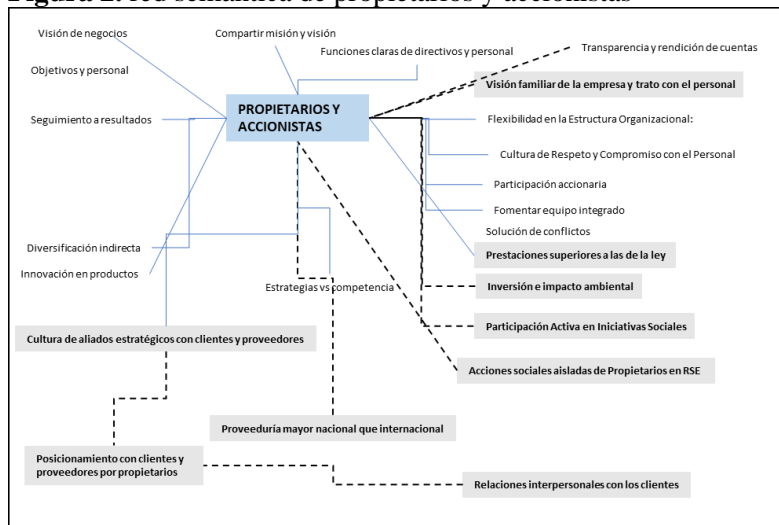
Los elementos en color gris representan los nodos de enlace entre diferentes áreas de interés, funcionando como puntos de conexión que facilitan la cohesión entre un stakeholder y otro. Estas conexiones, indicadas con líneas punteadas, revelan prácticas comunes que no solo fortalecen el compromiso organizacional, sino que podrían ser elementos clave en el cuidado del desarrollo de prácticas vinculantes.

Prácticas y relaciones con Propietarios y Accionistas



estrategia empresarial. Las entrevistas muestran cómo en las empresas familiares el fundador mantiene una relación directa con el equipo, y cómo esta cercanía genera confianza y cultura de colaboración. Algunas de las categorías identificadas se podrían concentrar en los elementos de: *Propósito y Misión Social, Liderazgo Participativo, Compromiso con la Sostenibilidad, Fomento de la Cultura de Colaboración, Transparencia y Estrategia de negocio*. Estas categorías amplían la visión de los propietarios al resaltar su rol en la creación de una cultura organizacional comprometida (Ver figura 2).

Figura 2. red semántica de propietarios y accionistas



Fuente: elaboración propia

Propósito y Misión Social, esta categoría conecta a los propietarios con el *Entorno Social y Ambiental*, refleja un interés en fomentar el desarrollo de la comunidad inmediata. Los propietarios y accionistas de empresas pequeñas- medianas, con una marcada vinculación social, suelen participar activamente en organismos públicos y privados de incidencia social; apoyan diversas causas y pueden ser considerados como líderes en su gremio empresarial para contribuir en actividades de responsabilidad social. Algo que se observó, es que estas acciones, en su mayoría, no son conocidas ni difundidas entre los miembros de la empresa; en parte, en una visión personal que los lleva a “hacer el bien sin mirar a quién” (Entrevistado 1) y a evitar la autopromoción de sus iniciativas sociales. Lo que limita el potencial para construir una cultura organizacional basada en el cuidado de los demás, pues se omite la posibilidad de involucrar al *Personal* en estas acciones. Así, estas prácticas sociales son asumidas mayormente como esfuerzos personales del propietario.

En el grupo de contraste de empresarios, apoyan de manera eventual cuando se les requiere algún tipo de apoyo, un entrevistado expresó su percepción del contexto al afirmar que “los empresarios aquí dejan a veces sus saldos (productos con defecto o fuera de temporada) para apoyar kermesses, rifas y otros eventos, pero sin hacer algo que realmente implique un costo significativo” (Entrevistado 4).

Por otro lado, empresas con estructuras organizacionales más robustas han avanzado hacia una mayor vinculación social, desarrollando proyectos de inversión social orientados a su comunidad inmediata. Éstos empresarios, además de participar en organismos de incidencia social, han implementado programas de inversión social directa; en algunos casos, la motivación inicial para estas iniciativas fue fortalecer el tejido social en la comunidad. Sin embargo, los proyectos de inversión social no cuentan con un presupuesto fijo y personal encargado de implementarlos de manera constante, y en la mayoría de los casos, falta mayor diálogo directo con la comunidad para adaptar los proyectos hacia necesidades locales más apremiantes de la localidad.

Otro hallazgo relevante fue el caso de una empresa reconocida a nivel nacional que, tras una crisis de negocio, aunque el personal y el área de Recursos Humanos estaban familiarizados con acciones de RSE, la empresa suspendió varias de estas prácticas, manteniendo únicamente medidas como el reciclaje de papel y el ahorro de energía y agua en espacios comunes. Este es un caso de cómo las acciones de RSE pueden verse afectadas por los ciclos de negocios.

Liderazgo Participativo, Los Propietarios y Accionistas que adoptan un enfoque de liderazgo participativo establecen un vínculo más sólido con el *Personal* y equipo directivo. Este liderazgo se basa en compartir la toma de decisiones estratégicas a través de la transparencia de la situación financiera de la empresa, generando un ambiente en el que se incrementa el arraigo hacia la propia empresa, el cuidado de los recursos y el enfoque a resultados de la empresa. De este modo, se fortalece la cohesión interna y se crea un espacio donde los empleados y directivos sienten que contribuyen al futuro de la empresa. Las empresas que se entrevistaron surgieron en todos los casos bajo la estructura de empresa familiar, por lo que la cercanía entre el *Propietario* y *Personal*, es muy alta; aún en empresas que han crecido mientras el Fundador aún se encuentra presente en ésta, la comunicación y cuidado con el personal se ha mantenida y es reconocida por el personal.



Los entrevistados señalaron que fomentar un liderazgo participativo, presente en empresas con estructuras más horizontales, permite que las decisiones reflejen no solo los intereses financieros de los propietarios, sino también los valores y las necesidades del equipo.

El Compromiso con la Sostenibilidad conecta directamente con el Entorno Ambiental (Ver tabla 5). En el análisis, se observó que los propietarios se consideran cada vez más conscientes del cuidado ambiental; también reconocen que sus inversiones actuales en sostenibilidad, como el uso de vehículos híbridos son para reducir costos de combustible y la optimización de recursos mediante materiales reciclados, están motivadas tanto por el cumplimiento de regulaciones y por generar ahorros significativos. Señalan que, si existiera otro tipo de incentivos empresariales que genere ventajas en impuestos y otros, las empresas acelerarían la incorporación de prácticas verdes en las organizaciones, como lo propone Felber (2012). Otros recalcan que si el consumidor fuera más exigente en temas socioambientales se impulsaría una adopción más rápida materiales verdes en la industria.

Los Propietarios y Accionistas, desempeñan un papel fundamental en el establecimiento de una cultura de colaboración que conecta con el *Personal* y los *Proveedores*. Esta categoría destaca los esfuerzos de los propietarios por crear un ambiente en el que se prioricen la cooperación y el apoyo mutuo, tanto internamente como con aliados estratégicos. Se observó en las entrevistas que los propietarios fomentan la colaboración primeramente como un valor comercial, pero en su trayectoria han comprobado que éstas prácticas a su vez generan ventajas competitivas en su relación con proveedores, que les permite mejorar la eficiencia y generar relaciones de confianza con proveedores clave, impulsando la creación de una cadena de valor más sólida y sostenible; como señaló uno de los empresarios “si no tuviera buena relación con la persona que me surte las mercancías, él podría meterme más cosas en la nota y al momento del pago ni nos daríamos cuenta” (entrevistado 8). Se observó que los empresarios favorecen con políticas hacia proveeduría principalmente nacional, como una manera de fortalecer el sector industrial de la región.

La Transparencia y rendición de cuentas son fundamentales para la relación de los propietarios con el Equipo Directivo. En las empresas donde los propietarios comparten los resultados financieros y operativos de manera regular con el equipo directivo, se observa una mayor corresponsabilidad en el logro de objetivos y en la búsqueda de ahorro y eficiencia.



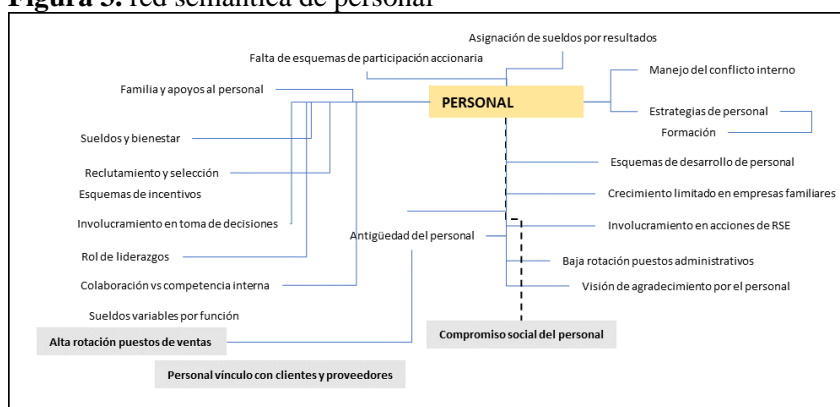
La transparencia en los aspectos financieros permite contar con una visión compartida de los objetivos de la empresa, además que fortalece la toma de decisiones y genera autonomía en el equipo gerencial, aunque esto se observó sólo en una de las empresas, que estaba remontando una crisis de negocio reciente, la transparencia fue utilizada por los propietarios y accionistas para ayudar al equipo a entender las razones detrás de decisiones difíciles, como los recortes en ciertos beneficios; aunque contrario a lo esperado, esto ha incrementado el sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

Prácticas y relaciones con el Personal

El siguiente elemento analizado corresponde al stakeholder de *Personal*, que incluye a todas aquellas personas contratadas al interior de la empresa, incluyendo personal operativo, directivos y mandos medios.

Con este enfoque, las relaciones con el *Personal* se basan en el respeto, el cuidado mutuo y fomentar su participación activa. Cada vez más se observa cómo la organización impulsa entornos laborales que promueven tanto el desarrollo profesional como el bienestar integral del trabajador. Esto se puede reflejar en prácticas como salarios justos, programas de salud y bienestar, equidad de género, formación continua y espacios de escucha activa; avanzar incluso a modelos de participación más horizontales, con esquemas de cogestión y hasta participación accionaria compartida.

Figura 3. red semántica de personal



En empresas pequeñas y medianas, los directivos destacaron la importancia de crear un ambiente de trabajo cercano y familiar, en el que los empleados sientan un sentido de pertenencia. Los entrevistados describen su relación con el personal como una relación de apoyo mutuo, en la que buscan no solo liderar, sino también entender las necesidades individuales de cada colaborador.

Sin embargo, en algunos casos, este enfoque cercano no se traduce necesariamente en prácticas formales de desarrollo personal o en esquemas claros de crecimiento profesional, necesitando institucionalizar estos esquemas de escucha activa al personal.

En empresas con una estructura organizacional más robusta, se observan esfuerzos por formalizar prácticas que aseguren el desarrollo integral del personal. Los Propietarios y Accionistas, así como directivos de estas empresas destacaron la implementación de programas de capacitación continua y oportunidades de desarrollo profesional.

Los entrevistados coincidieron en que el crecimiento profesional es un aspecto valorado y buscado en la organización, aunque su implementación varía significativamente. En las empresas más grandes y estructuradas, existen programas formales de capacitación continua y oportunidades de promoción interna, donde el personal es evaluado periódicamente para identificar potencial de crecimiento y necesidades de desarrollo. Estas empresas implementan rutas de carrera claras, con planes de promoción basados en el desempeño, la antigüedad y las competencias adquiridas a lo largo del tiempo. En empresas más pequeñas, el crecimiento profesional se aborda de manera informal, con promociones o aumentos de responsabilidad que dependen más del conocimiento directo y la evaluación personal de los Propietarios y accionistas; aunque se rescata, que se busca ser justos con quienes más aportan a la organización, en un sentido de que no se cuenta con esquemas rígidos que limiten el crecimiento y desarrollo del personal, sino que agrega elementos de valoración de la confianza hacia el subordinado.

En cuanto a los esquemas de sueldos y salarios, se observa que muchas empresas se esfuerzan por ofrecer salarios competitivos y beneficios que superen los establecidos por la ley. En empresas más pequeñas, donde el presupuesto puede ser más ajustado, se compensan las limitaciones salariales con beneficios adicionales, como apoyo en temas familiares, ya sean de salud o préstamos. En contraste, en empresas de mayor estructura, los directivos reconocen que las políticas salariales son estandarizadas y basadas en escalas de puestos, aunque manifestaron que, en algunos casos, las políticas de remuneración podrían ajustarse para alinearse mejor con las responsabilidades y expectativas del personal.

Referente a la participación accionaria, sólo en uno de los casos entrevistados, los líderes de la empresa han ofrecido una participación accionaria de la empresa, como parte de una estrategia de retención y motivación del talento.



Fue en una empresa de servicios tecnológicos, lo cual puede ser una referencia a los casos que se viven en los startups actuales, donde cada vez se visualiza una participación accionaria del equipo por los talentos con los que se contribuye a la organización.

En lo referente a la colaboración y cooperación, se observó que las empresas con estructuras más horizontales y participativas facilitan ambientes de trabajo donde la colaboración es parte integral de la cultura organizacional. Por su propio origen familiar, las empresas tienden a buscar la colaboración en los integrantes, los entrevistados destacaron que este enfoque promueve relaciones de respeto mutuo y facilita la generación de propuestas, aunque queda pendiente, cómo fomentar sistemáticamente propuestas de innovación y mejora continua del personal. Además, en aquellas organizaciones donde el equipo gerencial de confianza se reúne periódicamente para compartir de manera transparente los resultados financieros, se observa un compromiso aún mayor; al tener acceso a esta información, el equipo se involucra más profundamente en los objetivos de la empresa y se compromete activamente a buscar eficiencias y mejoras.

Prácticas y relaciones con el Mercado: Clientes y Proveedores

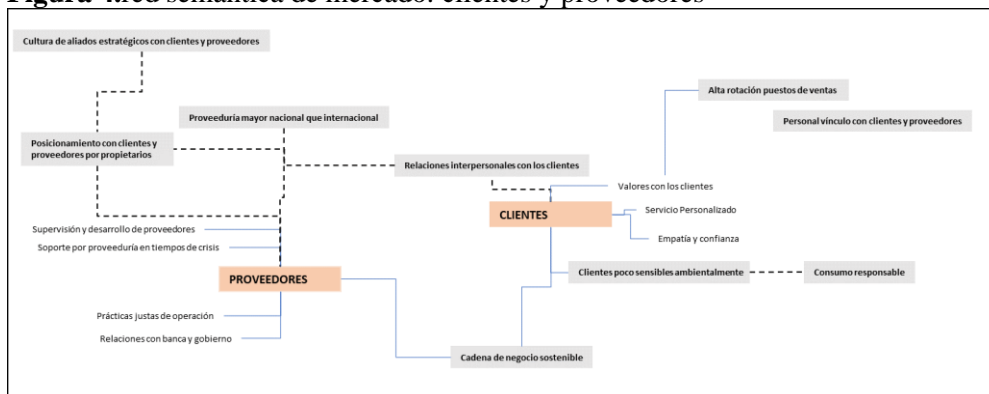
Desde el enfoque de empresa vinculante, se pretende que la relación con los clientes trascienda lo meramente comercial y se convierta en un vínculo más estratégico y empático. Inspirada por principios como los de la EBC y la Economía de la Rosquilla, se propone fomentar el consumo responsable, la transparencia en su comunicación y la co-creación con los clientes. Así, se construyen relaciones basadas en la confianza y el impacto positivo, fortalecer los vínculos por valores compartidos y no solo por precio o conveniencia.

Este enfoque de responsabilidad y cuidado se extiende también hacia los proveedores, quienes dejan de ser simples operadores logísticos para convertirse en aliados estratégicos.

En el análisis de las interacciones de Clientes y Proveedores, ver figura 4, de inicio se percibe que la concepción que tienen los Propietarios y Accionistas de las interacciones con Clientes y Proveedores debe ser de aliados estratégicos. Este enfoque promueve una visión de apoyo a la industria local, evidenciado en las empresas entrevistadas, las cuales priorizan proveedores locales sobre los nacionales y establecen que las compras internacionales no excedan el 40% de sus adquisiciones.



Figura 4. red semántica de mercado: clientes y proveedores



Fuente: elaboración propia. Mantener prácticas vinculantes con los proveedores, genera ventajas a mediano y largo plazo, como señala el entrevistado 5, “los proveedores nos han facilitado los días de crédito, gracias al propietario, ya que él en otros tiempos ha cumplido siempre con sus responsabilidades de pagar a tiempo, incluso en tiempos de crisis,” lo cual refleja la reciprocidad y apoyo que surge de construir relaciones de largo plazo basadas en confianza y cumplimiento

Las prácticas justas de operación, resaltan el compromiso de la empresa al promover una relación basada en la equidad y la responsabilidad. En el análisis, se evidenció que los entrevistados valoran prácticas como el pago justo y puntual a los proveedores, así como la oferta de productos y servicios de calidad a los clientes. Estas prácticas no solo refuerzan la lealtad de los clientes, sino que también incentivan a los proveedores a cumplir con los estándares de calidad y ética de la empresa. Todos los entrevistados mencionaron que, como resultado de construir estas relaciones, cuando se necesita apoyo (es decir, en crisis), los proveedores han ayudado a la empresa ofreciendo créditos o descuentos para sobrellevar, aun en algunos casos con procedimientos transparentes. Los ejecutivos de la compañía enfatizan la obligación de comunicación clara en cuanto a costos, alcance de las transacciones y disposiciones, para construir confianza y reducir el riesgo de malentendidos.

El Compromiso con la Sostenibilidad conecta con los objetivos ambientales y sociales de la empresa, resaltando una visión compartida de responsabilidad hacia el entorno. Los líderes de las empresas indicaron que una parte creciente de clientes y proveedores se preocupa por la sostenibilidad y quiere hacer negocios con empresas que promuevan prácticas ecológicas. Esto puede ir desde el reciclaje y el uso de materiales sostenibles hasta técnicas de producción de menor impacto. No obstante, se debe recordar que son los clientes quienes impulsan el desarrollo de prácticas de cuidado socioambiental; cuanto mayor es el número de clientes conscientes que exigen productos con estas características, la empresa tomará más en cuenta estos aspectos.

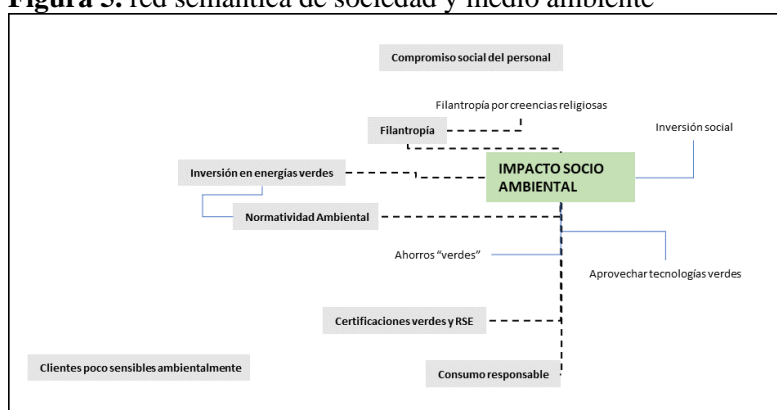
Sin embargo, un análisis que queda aún pendiente en las diferentes organizaciones fue el análisis de la cadena de negocio desde el impacto ambiental que generan y la búsqueda de soluciones para disminuir la huella de carbono “sí tenemos acciones para reducir la huella de carbono, pero la hacemos principalmente para disminuir costos de envío en el caso de entregas a sucursales de los inventarios pendientes” (Entrevistado 2.); el personal sabe que puede hacerse ciertas mediciones para la reducción de impactos, pero por el momento no han contado con las herramientas y el método para que sea parte cotidiana del negocio, aunque sí son conscientes de los beneficios que podría tener directamente hacia la propia empresa.

Con respecto a los vínculos entre este eje y el Personal, se reconoce que quienes realmente sostienen y fortalecen las relaciones con Clientes y Proveedores son tanto los miembros del equipo como los Propietarios y Accionistas. El Personal es esencial para mantener la conexión y la calidad de las interacciones con estos socios clave.

La Construcción de Valor Compartido es un aspecto crítico que une a la empresa en una relación de beneficio mutuo. Una de las empresas en particular realiza desarrollo de productos en conjunto con los clientes, percibe esta co-creación como una alianza estratégica y como una ventaja competitiva contra empresas incluso internacionales.

Prácticas y relaciones con la Sociedad y Medio Ambiente

Figura 5. red semántica de sociedad y medio ambiente



Se identifica que las prácticas de vinculación social en las empresas pueden evolucionar primeramente desde actividades filantrópicas aisladas y una vez que consolidan su posición en el mercado, fortalecen sus vínculos en consejos y comités; para posteriormente avanzar hacia la creación de proyectos de

inversión social en beneficio de su comunidad inmediata, motivados por un sentido de trascendencia y responsabilidad hacia generaciones futuras.

En relación con el Medio Ambiente, los resultados muestran que todos los empresarios y directivos entrevistados son conscientes del impacto ambiental de sus operaciones. Sin embargo, no todas las empresas traducen esta conciencia en acciones concretas y sostenidas.

La inversión en tecnologías verdes fue mencionada por varios entrevistados, ya que permite reducir costos mediante la instalación de paneles solares, la adquisición de vehículos híbridos, y prácticas de reciclaje de papel y ahorro de agua. Estas inversiones, son percibidas como generadoras de ahorros directos principalmente, en otros casos, las inversiones de este tipo se generan cuando existe una normativa que las exige o en casos donde los desechos son ambientalmente dañinos, las empresas tienen que gestionarlos (Ver figura 5).

Como se había señalado el uso de materiales verdes no ha sido exponencial por la sensibilidad al precio por el mercado, dificultando su adopción. Este hallazgo concuerda con la observación de Felber (2012) de que las empresas suelen implementar medidas de cuidado ambiental solo cuando existe una regulación normativa. Si el consumidor final estuviera mejor informado y más sensible, el uso de materiales reciclados y el desarrollo de productos ecológicos aumentarían. Faltando el desarrollo de una cultura de consumo sustentable.

El vínculo con la Sociedad y Medio Ambiente, fue la de mayor área de oportunidad en general de todas las organizaciones entrevistadas. La formalización de programas de responsabilidad social, con objetivos claros, presupuestos y métricas, podría consolidar aspectos mejor aplicados de sostenibilidad social y ambiental.

Modelo de Empresa Vinculante y relaciones

El modelo de empresa vinculante se diferencia de los enfoques tradicionales al centrarse en el desarrollo de relaciones y en el cuidado de los vínculos en cada nivel de la organización. Este modelo no se limita a proteger o a mitigar los efectos de su actividad; se propone que al centro de la organización se encuentre la persona y el bien común.

En este contexto, los roles de Propietarios y Accionistas cobran una nueva dimensión que trasciende la administración de recursos.



Se resalta el liderazgo participativo, la misión social explícita, la transparencia y una cultura de corresponsabilidad, que transita hacia accionistas con un enfoque hacia cuidar propósito social de la organización, más allá del beneficio económico inmediato.

Los hallazgos en relación al Personal destacan la importancia de la comunicación abierta y de las oportunidades de desarrollo profesional, construir un ambiente de trabajo donde la cooperación se vea fortalecida y el personal participe activamente en el crecimiento y la dirección de la empresa. El bienestar de los empleados se coloca como una prioridad que promueve la cooperación, reconociéndolos como elementos esenciales en la red de relaciones de la empresa, especialmente en sus interacciones con Clientes y Proveedores.

Con respecto al Mercado, el modelo vinculante plantea una interacción con Clientes y Proveedores que prioriza el respeto mutuo, prácticas de operación justas, comunicación ética y relación cercana. El mercado así, transita de un lugar de intercambios económicos a un espacio de relaciones sólidas como ventaja competitiva.

Finalmente, el área de Sociedad y Medio Ambiente el modelo propone evolucionar de la filantropía reactiva hacia una inversión social estratégica articulada con las necesidades del entorno. Esto implica construir proyectos compartidos con la comunidad y generar valor social a largo plazo. En cuanto al Medio Ambiente, se enfatiza que las acciones ecológicas deben ir más allá del cumplimiento normativo o el ahorro económico, orientándose a la regeneración ambiental y a una innovación sostenible, anticipándose a los requerimientos del mercado.

Las diferentes dimensiones se integran en una visión organizacional donde las Prácticas Vinculantes, entendidas como acciones concretas del cuidado en las relaciones, se convierten en el centro de su ejecución. A través de éstas, la empresa va articulando valores, estructuras y procesos, desde los cuales evoluciona hasta la integración conjunta de una gestión de empresa que cuida los vínculos con los otros. Por lo que las prácticas vinculantes serían los referentes principales que darían cuenta del cuidado de las relaciones de la organización según su modo de proceder, su filosofía empresarial y modelo de negocio, que además de generar rendimientos, cuidan del bien común.



CONCLUSIONES

Esta investigación presenta una alternativa para entender la empresa desde una perspectiva más amplia y no únicamente como un sistema de producción y generación de resultados, sino como una red de relaciones en las cuales, además de cumplir su propósito de negocio se comprometen con sus stakeholders.

La propuesta de un modelo de empresa vinculante abre la puerta a una visión donde la organización se construye en torno a las personas, donde los vínculos se fortalecen y se desarrollan como base fundamental de negocio y como generación de valor. Esta perspectiva puede ofrecer un marco útil para analizar a las empresas, sus relaciones al interior y exterior de la organización, así como evaluar su compromiso social y ambiental con una visión renovada.

Se identifica que las empresas tienen prácticas constantes, que cuidan las relaciones con su Personal, Clientes, Proveedores, Sociedad y Medio Ambiente, pero que no siempre están institucionalizadas, lo cual en momentos de crisis hace endeble las prácticas de responsabilidad social corporativa tradicional. En conjunto estos resultados sugieren que es factible construir un modelo que pongan en el centro las interacciones y cuidado de los individuos, fomentando prácticas vinculantes y que éstas podrían generar mayores beneficios a las organizaciones. Además permite revalorizar el rol de la empresa como agente de transformación social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arraez Monllor, M.A. (2013) Una visión feminista de la empresa: Aportaciones de la ética del cuidado a la ética empresarial. *Dilemata*, (12), 247-260.
- Caravedo, R (2011). Desarrollo Sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social. en Vives, A. Y Peinado-Vara, E. *RSC: La responsabilidad social de la empresa en América Latina*, Washington,D.C., Fondo Multilateral de Inversiones.
- Carroll, A. B. (2010). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. DOI:10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Braunerhjelm, P., y Hamilton, U. S. (2012). Social Entrepreneurship – a survey of current research. *Working Papers Series from Swedish Entrepreneurship Forum*, Volumen 9. 6-16.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century



- business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Fontrodona, J. y Sison, A.J.(2007). Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común. *Revista empresa y humanismo*.10, (2), Pp.65-92.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman 46
- Granillo, L. y Ojeda, J. (2011). ISO 26000, la norma para la sustentabilidad de las pymes, *Revista Coepes*, abril [consultado 26 Enero 2021]. Disponible en <http://www.revistacoepesgto.mx/revistacoepes3/component/content/article/52-noviembre-2011/161-iso-26000-la-norma-para-la-sustentabilidad-de-las-pymes>
- Hernández, H.G. (2011) La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios* 9(1),Pp. 38-51
- López, A.,Ojeda, J.F. y Ríos, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 36-46
- Melé, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz. Revista vasca de economía*, 65(02), 50-67
- QUINCHE, F. L. (2017). Una mirada crítica a las teorías predominantes de la responsabilidad social corporativa. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(2), 159-178
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, Enero, 1-18.
- Schumacher, E. F. (2011). *Lo pequeño es hermoso*. Madrid, Hermann Blume. 7a Edición.
- Sistema B (2021). Consultado 15 de marzo de 2021 <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- Sachs, J. D. (2015). The age of sustainable development. *Columbia University Press*.
- Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto
- Campos, V. (2016). La economía social y solidaria en el siglo XXI: un concepto en evolución. Cooperativas, B corporations y economía del bien común. *Oikonomics, Revista de economía, empresa y sociedad*, 6, 6-15
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2-20.



<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/leon-991103>

Sanchis-Palacio, J. R., & Campos-Climent, V. (2019). El modelo de la economía del bien común: aproximación desde el enfoque organizativo y el análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 440-450

Schumacher, E. F. (2011). *Lo pequeño es hermoso* (Vol. 7). Ediciones Aka

