
Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías

50

Se revisan críticamente cuatro teorías actuales de responsabilidad social empresarial, atendiendo a sus fundamentos filosóficos y sus implicaciones normativas. En primer lugar, la teoría comúnmente denominada «actuación social de la empresa» que tiene un enfoque procedente de la teoría social. En segundo lugar, la teoría denominada del «valor para el accionista» y también teoría del «capitalismo fiduciario», próxima a la teoría económica neoclásica. A continuación, la teoría de los grupos implicados, basado en teorías filosóficas y éticas de corte racionalista. Finalmente, la teoría de la «ciudadanía empresarial», que parte de una metáfora tomada de la filosofía política y utiliza un enfoque próximo a de los estudios políticos. Considerando las limitaciones de esas teorías, parece necesario desarrollar una teoría de la responsabilidad social empresarial más global, que vaya más allá de los enfoques tomados de ciencias sociales particulares (psicología, economía y estudios políticos) y superando también el racionalismo ético de algunas propuestas actuales.

Enpresen gizarte-erantzukizunari buruzko egungo lau teoriaren azterketa kritikoa egiten du, oinarri filosofikoak eta inplikazio normatiboak kontuan hartuta. Lehenik eta behin, teoria sozialaren ikuspegi duen teoria aztertzen du, «enpresaren jokabide soziala» izenekoak. Bigarrenik, «akziodunen baliorearen teoria», eta, halaber, «kapitalismo fiduziarioaren» teoria, teoria ekonomiko neoklasikotik gertu dagoena. Hirugarrenik, talde inplikatuaren teoria, teoria filosofiko eta etiko arrazionalistetan oinarritua. Azkenik, «herritar enpresarien» teoria: filosofia politikotik hartutako metafora bat du abiapuntu, eta ikasketa politikoetan erabiltzen den ikuspegitik gertu dago. Teoria horien mugak kontuan izanda, badirudi beharrezkoa dela enpresen gizarte-erantzukizunari buruzko teoria osoagoa garatzea, gizarte-zientzia jakin batetik (psikologia, ekonomia eta ikasketa politikoak) hartutako ikuspegiez haratago, eta, halaber, egungo proposamen batzuen arrazionalismo etikoa gaindituz.

This article critically reviews four current theories of Corporate Social Responsibility (CSR) by considering their philosophical foundations and their normative implications. Firstly, the theory commonly known as «Corporate Social Performance», a model that stems from the social theory. Secondly, the «Shareholder Value Theory», or «Fiduciary Capitalism», which is closely related with neoclassic economics. Thirdly, the «Stakeholder Theory» based on rationalist philosophical and ethical theories. Finally, «Corporate Citizenship» which derives from a metaphor from political philosophy and which uses an approach similar to that of political studies. Considering the limitations of these theories, it seems necessary to develop a more global theory of CSR, one that goes beyond the approaches taken from social sciences (sociology, economics, and political studies) and that surpasses the rationalistic ethics of some current propositions.

ÍNDICE

1. Introducción
 2. Teoría de la actuación social de la empresa
 3. Teoría del valor para el accionista o capitalismo fiduciario
 4. Teoría de los grupos implicados
 5. Teoría de la 'ciudadanía empresarial' (*corporate citizenship*)
 6. Conclusión
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, *corporate citizenship*.

N.º de clasificación JEL: M14

1. INTRODUCCIÓN

Mucho se ha discutido sobre si la responsabilidad social empresarial (RSE) contribuye a unos beneficios sostenibles y sobre modos concretos de llevar a cabo dichas responsabilidades. Pero, cuando uno trata de buscar razones profundas que justifiquen si las empresas deben o no deben asumir un conjunto de responsabilidades en la sociedad y el ámbito y prioridades de esas responsabilidades, sorprende la escasa atención prestada a los fundamentos filosóficos que lo justifiquen. Parece olvidarse que el «deber ser» de la responsabilidad empresarial requiere unas bases racionales sólidas y convincentes.

Por otra parte, en los últimos años ha proliferado la literatura sobre RSE, ya sea describiendo actuaciones, argumentando sobre su necesidad o presentando modos de entender la RSE. Se han propuesto numerosas definiciones o descripciones de

RSE. Carroll (1999) ha revisado hasta veinticinco propuestas distintas de RSE, de las cuales, no todas pueden considerarse verdaderas teorías. En ocasiones, estas propuestas no pasan de ser nociones bastante vagas o escasos fundamentos conceptuales. Sin embargo, existen también algunas propuestas en las que subyace una visión consistente de la empresa y de la sociedad, con bases filosóficas mucho más sólidas. Contar con unos buenos cimientos racionales resulta especialmente importante cuando la RSE se presenta no como una mera hipótesis para explicar la que se está haciendo, sino como una teoría normativa.

Aquí nos proponemos revisar críticamente cuatro teorías actuales de RSE, analizando sus fundamentos e implicaciones normativas. En primer lugar, nos ocuparemos de la teoría comúnmente denominada de «actuación social de la empresa» (*Corporate Social Performance*). En segundo lugar, revisaremos la teoría denomina-

da del «valor para el accionista» o simplemente «teoría del accionista» (*Shareholder Theory*) y también teoría del «capitalismo fiduciario». A continuación nos ocuparemos de la teoría de los grupos implicados (*Stakeholder Theory*). Finalmente, revisaremos la teoría de la «ciudadanía empresarial» (*Corporate Citizenship*). Terminaremos sintetizando el «estado del arte» en teorías de RSE y apuntando posibles desarrollos cara al futuro.

Como punto de partida para el análisis que nos proponemos presentar aquí distinguiremos cuatro elementos que aparecen, al menos de modo implícito, en las teorías de RSE¹ y que, de algún modo son interdependientes:

- *Legitimidad*, entendida como conjunto de ideas y valores con los que se trata de justificar el modo de entender la responsabilidad social.
- *Orientación*, o criterio fundamental propuesto en una teoría para tomar decisiones en la dirección y gobierno de la empresa para que aquellas puedan considerarse socialmente responsables.
- *Regulación*, concebida como normas o criterios a aplicar para concretar la RSE.
- *Actuación*, esto es, acciones y reacciones de la empresa hacia su entorno social.

En las siguientes secciones analizaremos las cuatro teorías mencionadas tomando como marco para su análisis estos cuatro elementos o dimensiones mencionados.

¹ Estos cuatro elementos, propuestos aquí por primera vez, están inspirados en la sociología relacional desarrollada por Donati (2002, 2006).

2. TEORÍA DE LA ACTUACIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

En este enfoque, la idea de la responsabilidad social surge al considerar que la empresa en su actuación en la sociedad produce no sólo efectos económicos, sino también sociales. Desde esta perspectiva, se habla de «actuación social de la empresa» para significar «el comportamiento empresarial orientado a producir menos daño y unos resultados más beneficiosos para la gente y la sociedad» (Wood, 1991a, p. 68).

Los orígenes de esta teoría datan de mediados del siglo xx, cuando en la literatura académica surgió el concepto de responsabilidad social de los directivos de empresa, como preámbulo de lo que después se llamaría responsabilidad social de la empresa o responsabilidad social empresarial. Entre esos pioneros se encuentra Howard R. Bowen (1953, p. 6), quien definió la RSE como «la obligación que tienen los directivos empresariales de establecer políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables de acuerdo con los objetivos y valores de nuestra sociedad».

Concretamente, Ackerman (1973) y Sethi (1975) añadieron a esta idea la noción de «receptividad empresarial» (*Corporate Responsiveness*), subrayando la necesidad de que la empresa se adaptara y atendiera necesidades y demandas sociales específicas, incluso anticipándose a peticiones concretas, esto es, siendo «proactiva». Carroll (1979) introdujo el concepto de «actuación social de la empresa» (*Corporate Social Performance*) uniendo responsabilidad social empresarial y receptividad empresarial con la consideración de aspectos sociales específicos que la empresa debía afrontar (*Social Issues*). Retomando

este concepto y apoyándose en el posterior desarrollo realizado por Wartick y Cochran (1985), Wood (1991b, p. 693) definió la actuación social de la empresa como: «la configuración en una organización empresarial de principios de responsabilidad social, procesos de receptividad social y políticas, programas y resultados observables asociados a las relaciones de la empresa con la sociedad». Este es el modelo más completo de la teoría aquí considerada.

2.1. Legitimidad

La teoría de actuación social de la empresa basa su legitimidad en la aceptación social de su actuación. La sociedad, en cierto modo, concede «licencia para operar» a la empresa y la empresa existe por esa legitimidad social. En este sentido, desde hace años, se viene afirmando que «las instituciones empresariales deben moverse decididamente hacia la integración de los valores sociales en los mecanismos de toma de decisiones. Las empresas que vacilen o prefieran no entrar en el terreno de la responsabilidad social puede encontrarse que paulatinamente naufraguen en el mar de la desaprobación pública.» (Davis, 1973, p. 321; ver también Wood, 1991b). En otras palabras, se argumenta que si las empresas ignoran las expectativas y demandas sociales probablemente perderán el control sobre la toma de decisiones interna y sobre las relaciones externas (Sethi, 1979).

Se ha señalado también que la legitimidad de la empresa le viene por asumir su condición de institución social, actuando con interdependencia con otras instituciones y sin abusar de su poder. Desde esa perspectiva, Selznick (1957) afirmaba que sólo cuando las empresas adoptan valo-

res sociales más allá de los requerimientos técnicos, llegan a ser instituciones sociales.

En las teorías de RSE siempre subyace una concepción específica de la relación entre empresa y sociedad. En este modelo, Wood, siguiendo a Preston y Post (1975), sugiere que empresa y sociedad son dos sistemas «interpenetrados». Al propio tiempo subraya la interdependencia entre las instituciones sociales, en lugar de considerar, como en otros enfoques, que en la sociedad existe especialización funcional. Si hay interdependencia institucional, las empresas tienen que ser socialmente responsables porque operan en un entorno compartido, y del cuál dependen.

La interdependencia existe también entre la empresa y grupos implicados con ella. Estos grupos, que afectan o son afectados por la empresa, son los que se encargan en gran medida de hacer efectiva la legitimidad social o, por el contrario, la retiran. Lo hacen concediendo credibilidad, reputación y disposición a colaborar con la empresa (Mahon y Wartick, 2003) o, en sentido inverso, negándose a proporcionar los beneficios derivados de la interdependencia, o incluso tomando represalias contra prácticas cuestionables desarrolladas por la empresa (Collins, 1989). La existencia de esta interdependencia social es también apoyada por la creciente conciencia de la finitud de los recursos de la Tierra y la dependencia recíproca de sus pobladores.

2.2. Orientación

Wood (1991b) se apoya en la propuesta de Preston y Post (1975) que propone la «responsabilidad pública» como referencia para la responsabilidad social en la em-

presa. De acuerdo con esta idea, los ejecutivos deberían tomar decisiones reforzando lo establecido por la ley, siguiendo las direcciones que marcan las encuestas de opinión y los temas sociales más candentes.

Es, pues, el principio de responsabilidad pública, y no los directivos empresariales, el que define las responsabilidades sociales que la empresa ha de asumir. Dicho de otro modo, «el principio de responsabilidad pública no permite que la responsabilidad social de la empresa sea definida por los caprichos, preferencias o contactos sociales de los altos ejecutivos de la empresa» (1991b, p. 698), sino por las demandas sociales del entorno de la empresa. Sin embargo, los directivos tienen cierto papel en la concreción de aquella. Wood señala que «los directivos son actores morales, y dentro del dominio de la RSE están obligados a ejercer su criterio en lo que está a su alcance para conseguir unos resultados socialmente responsables.» (Wood, 1991b, p. 698).

2.3. Regulación

Como se ha señalado, la empresa ha de adaptar su actuación a los valores sociales existentes en cada momento y lugar, pero eso es demasiado genérico. De modo más específico, Word, siguiendo de nuevo a Preston y Post (1975), considera dos ámbitos de responsabilidad empresarial que concretan la «responsabilidad pública» y proporcionan una expresión reguladora de la responsabilidad social. Las denominan respectivamente «implicación primaria» e «implicación secundaria» (Wood, 1991b, p. 697).

La «implicación primaria» se refiere a las tareas económicas esenciales de la empre-

sa, como ubicar y construir instalaciones, buscar proveedores, captar y seleccionar trabajadores y llevar a cabo el proceso productivo y distributivo de sus productos. La «implicación secundaria» se refiere a aspectos sociales derivados de la implicación primaria, como la contaminación generada en la producción o el avance profesional de los trabajadores contratados. Los directivos deberán averiguar en cada momento los contenidos de estas «implicaciones» y tomar decisiones en cada situación particular, asumiendo su responsabilidad como actores morales.

2.4. Actuación

Esta teoría incluye, además de principios de responsabilidad social, algunas pautas de actuación. Entre estos últimos se encuentran, por una parte, los procesos de receptividad social empresarial y, por otra, los impactos sociales, programas y políticas de responsabilidad social (*resultados de la actuación*).

Los procesos de receptividad social incluyen: valoraciones del entorno, gestión de grupos implicados (*Stakeholder Management*) considerando quiénes son, cómo son y qué clase de relaciones e influencias se mantienen con ellos y, por último, la identificación, análisis y respuesta a dar ante asuntos sociales específicos.

Hacer operativa la responsabilidad social tiene un coste económico, pero con él se evitan riesgos derivados de incumplir la legalidad social. La RSE puede verse también como una inversión para crear reputación empresarial de la que se espera cierto retorno a largo plazo. Sin embargo, esta teoría no pone el acento en calcular los costes y beneficios económicos ocasiona-

dos por el ejercicio de la responsabilidad social, por otra parte difíciles de determinar. Se limita a asumir las responsabilidades sociales hasta un coste razonable sin mayores preocupaciones por conocer los beneficios que puedan aportar.

2.5. Comentarios

Este modelo recoge los más valiosos desarrollos en la concepción clásica de la responsabilidad social desde 1950 a 1991. Añade preocupación y sensibilidad acerca del impacto social de la actividad empresarial, advierte de la repercusión de una conducta responsable para evitar riesgos y crear reputación corporativa y busca legitimidad social a la actuación de la empresa.

Junto a estos aspectos positivos, esta teoría tiene también muchas limitaciones. Su enfoque está inspirado en una sociología que analiza el poder y las tensiones sociales creadas por el abuso de poder. Su enfoque es próximo al neoinstitucionalismo, una escuela de teoría social focalizada en el modo en que las instituciones interactúan y sus efectos en la sociedad. Los pensadores de esta escuela sostienen que la interacción entre instituciones y la influencia de la sociedad es decisiva para explicar por qué muchas empresas terminan teniendo la misma estructura organizativa (isomorfismo) aunque su desarrollo es diverso y cómo las instituciones conforman el comportamiento de los individuos que forman parte de ella. Desde esta perspectiva, la libertad y la responsabilidad personal del directivo quedan muy mermadas. Es un enfoque en el que parece no contar para nada la conciencia moral del directivo.

Además, presenta una concepción sociológica de la ética reducida a valores so-

ciales y a las sensibilidades éticas de cada tiempo y lugar. Aunque estos valores y sensibilidades pueden coincidir con ciertas exigencias éticas, la teoría carece de racionalidad ética. La intencionalidad inherente a la normatividad presentada no es actuar bien, que es lo propio de la ética, sino exclusivamente evitar riesgos y procurar buena reputación. La perspectiva adoptada es, pues, completamente utilitarista.

Por otra parte, al exigir ajustarse a la «responsabilidad pública», se relativizan las responsabilidades sociales. En la práctica, eso puede significar seguir los vaivenes de grupos de presión, presiones ideológicas de los medios de comunicación y adaptarse a lo «políticamente correcto» en cada situación, en lugar de hacer lo debido. Esto puede llevar también a peligrosas contradicciones si se actúa en un ámbito global, ya que la sensibilidad social varía de un lugar a otro. Mientras en un país puede ser, por ejemplo, muy sensible en materia de medioambiente, otro puede no serlo tanto. Lo mismo podría decirse en materias relativas a derechos humanos y corrupción.

Por último, y no por ello menos importante, la RSE tal como aquí se entiende no es algo intrínseco a la actividad empresarial, sino que se separa netamente lo social y lo económico.

3. TEORÍA DEL VALOR PARA EL ACCIONISTA O CAPITALISMO FIDUCIARIO

Es el enfoque presentado por Friedman, M. (1962, 1970) y, más recientemente, por Michael Jensen (Jensen y Mecling, 1976; Jensen 2000), entre otros. Estos autores no ven más responsabilidad social en la empresa que maximizar el valor para el

accionista. Cualquier otra actuación social será aceptable si, y sólo si, contribuye a este objetivo económico, ya que, para los defensores de esta teoría, éste es el único fin de la empresa.

3.1. Legitimidad

Milton Friedman basa la legitimidad de su propuesta en lo que considera propio de una sociedad libre, que incluye libertad de empresa, libertad de mercado y propiedad privada. Las leyes establecidas apoyan y articulan estos ideales, permitiendo contratar y despedir libremente, comerciar en un mercado libre y dotando a los titulares de la propiedad privada el derecho a usar dicha propiedad, usufruirla y disponer de ella a su antojo, sin más limitaciones que las señaladas por la ley. Se señala también que los directivos contratados por las empresas se deben totalmente a quienes los han contratado y tienen la obligación de servir lealmente a sus intereses sin más restricciones que las señaladas por la ley.

La teoría de la agencia (Ross, 1973; Jensen y Meckling, 1976), muy popular en el mundo académico y en muchas empresas, está en esta línea. Se apoya en la relación fiduciaria entre directivos y propietarios, presentando a los accionistas (propietarios del capital) como *principales* y los directivos como *agentes*.

Siguiendo a Adam Smith en su metáfora de la «mano invisible», se considera también que la búsqueda del interés privado y un Estado mínimo es el mejor modo de crear riqueza y, por consiguiente, de aumentar la capacidad de inversión en nuevas empresas, creando puestos de trabajo y haciendo más accesibles al público bienes y servicios (Jensen, 2000).

A diferencia de la teoría anterior, en la teoría del capitalismo fiduciario subyace una idea funcional de la sociedad. Cada grupo social tendría una única función a cumplir. La escuela estaría para educar, la familia para criar a los hijos y la empresa para generar riqueza. Eso es todo. El impacto social producido por la actividad empresarial no sería, en modo alguno, responsabilidad de la empresa, sino del Estado. Dentro de esta visión monofuncionalista, el Estado ha de ocuparse de resolver los problemas sociales que se presentan en la sociedad, también los ocasionados por la empresa. Lo hace promulgando leyes que limiten el daño social de la actividad empresarial y estableciendo políticas sociales. Los individuos, en uso de su libertad, pueden realizar obras benéficas, pero no las empresas, a menos que lo decidan sus propietarios.

En esta teoría subyace un modelo de hombre con deseos y preferencias. Tiene también derecho a la libertad, a la vida y a la propiedad. La sociedad se entiende como una agrupación de individuos unidos por un hipotético «contrato social» que permite a cada uno perseguir sus preferencias vitales. La empresa es vista como una «persona artificial», una mera creación de la ley (Friedman, 1970), y no como una institución social. Las relaciones empresariales, tanto internas como externas son consideradas como una red de contratos, y nada más. La esfera de actuación de la empresa es plenamente autónoma y privada, limitada solamente por la esfera pública administrada por el Estado.

3.2. Orientación

La toma de decisiones debe orientarse indefectiblemente hacia el interés de los

propietarios de la empresa, que supuestamente es conseguir el máximo retorno del capital invertido.

Aplicando la teoría de la agencia, la orientación hacia los intereses de los accionistas en la toma de decisiones suele estar reforzada por incentivos que se otorgan en función de los beneficios o del valor de las acciones. De este modo, se pretende alinear los intereses económicos de los directivos con los de los accionistas.

3.3. Regulación

Según Milton Friedman, «la única responsabilidad de la empresa hacia la sociedad es la maximización de los beneficios para los accionistas, dentro del marco legal y las costumbres éticas del país.» (Friedman, 1970). Los directivos, en virtud de la relación contractual con los accionistas, tiene hacia éstos unos deberes fiduciarios: han de servir a sus intereses y mandatos. Friedman asume, pues, que la empresa no tiene más responsabilidad social que la derivada de sus responsabilidades económicas y legales, esta última ampliada, si acaso, por algunas otras normas derivadas de las «costumbres éticas de país» (aspecto en el que Friedman no profundiza).

Friedman no afirma que la empresa sólo puede desarrollar actividades *directamente* orientadas a los beneficios, sino que la empresa sólo puede emprender actividades orientadas al beneficio. Aunque, por diversas razones, Friedman era contrario a que la empresa se implicara en la solución de problemas sociales, generados o no por su actividad, parece que no habría de excluir del planteamiento Friedmaniano ciertas actividades de la empresa directamente sociales si indirectamente pueden llevar

a posteriores beneficios. La posibilidad de conseguir beneficios de la responsabilidad social fue ya apuntada por Peter Drucker (1984, p. 62), hace más de veinte años, al señalar que «la “responsabilidad social” apropiada de la empresa es “domesticar al dragón”, esto es, convertir un problema social en oportunidades económicas y de beneficio económico, en competencia humana, en trabajos bien pagados y en riqueza.» De un modo explícito Jensen (2000), sin renunciar a la búsqueda del valor económico como único objetivo de la empresa, acepta asumir ciertas demandas sociales de grupos implicados si éstas pueden contribuir a maximizar los beneficios a largo plazo. A este enfoque Jensen lo denomina: «maximización ilustrada del valor».

En el capitalismo fiduciario, la regulación de la RSE viene, pues, determinada por: 1) los deberes fiduciarios de los directivos hacia los accionistas, 2) la búsqueda de la maximización del valor para el accionista, 3) el cumplimiento de las leyes y normas del libre mercado, que pueden ampliarse con costumbres éticas locales y 4) la asunción de aspectos sociales si, y sólo si, se estima que conducirán a maximizar el valor de la acción a largo plazo.

3.4. Actuación

Como se ha indicado, en los últimos años, y sin cambiar su filosofía fundamental, muchos defensores de esta teoría sugieren prestar atención y emprender ciertas actividades sociales si proporcionan ventajas competitivas a la empresa (p.e., Porter y Kramer, 2002, 2006) y, en consecuencia, beneficios a largo plazo. En este sentido, Burke y Logsdon (1996, p. 496) ha presentado el concepto de «responsabilidad so-

cial empresarial estratégica» (*Strategic Corporate Social Responsibility*) para referirse a políticas, programas y procesos que rinden «sustanciales beneficios económicos a la empresa, especialmente los apoyados en actividades centrales de la empresa, que así contribuyen a la efectividad de la empresa en el cumplimiento de su misión».

El cálculo coste-beneficio obviamente es clave en esta teoría. Se comprende, por tanto, que pueda hablarse de un nivel «ideal» de RSE determinable por un análisis coste-beneficio (a largo plazo) dependiente de varios factores (McWilliams y Siegel, 2001).

3.5. Comentarios

A diferencia de la teoría anterior inspirada en la teoría social, la teoría del valor para el accionista tiene sus raíces en la teoría económica neoclásica. La aplicación de esta teoría ha llevado, sin duda, a crear riqueza. Los defensores de esta teoría, subrayan que los aspectos sociales ya quedan cubiertos con las debidas restricciones legales y una adecuada política fiscal y social. Aunque la empresa se desentiende de su responsabilidad social más allá de la creación de valor para el accionista, el Estado puede limitar posibles abusos empresariales y mitigar, al menos parcialmente, los impactos sociales negativos ocasionados por algunas empresas.

Crear riqueza es importante, pero la creación de riqueza no es suficiente para lograr una buena sociedad. Se puede crear riqueza al tiempo que se degrada a las personas en su humanidad, se erosiona la convivencia social, se agotan recursos naturales y se contamina el medio ambiente.

Otra crítica a esta teoría es el reduccionismo que supone dirigir empresas exclusivamente según la racionalidad económica, cuando ésta es sólo una parte del concepto más amplio de racionalidad humana. La racionalidad humana incluye también considerar los fines de la acción y aspectos humanos, éticos y sociales no estrictamente económicos.

Por otra parte, el modelo de hombre y de sociedad que subyace en esta teoría es muy incompleto y, por tanto, erróneo. La persona humana es mucho más compleja que la simplificación adoptada aquí, que no es otra que del *homo economicus*, que reduce al hombre a un ser de intereses (económicos) y preferencias.

Es también muy cuestionable la concepción funcionalista, individualista y atomista de la sociedad implícita en esta teoría. La multiplicidad de fines de las instituciones sociales y la interdependencia entre empresa y sociedad son hoy ampliamente reconocidos. En este sentido, si bien la creación de riqueza es primordial entre los fines de la empresa, la contribución de la empresa al bien de la sociedad no se limita a este fin. La empresa crea empleo, suministra bienes y servicios con eficiencia, es un cauce para inversiones rentables, difunde valores, etc.

La defensa de las libertades es acorde con la libertad del hombre pero la libertad necesita un marco ético-legal para evitar abusos en nombre de la libertad por parte de los poderosos. También el derecho de propiedad es importante, pero es muy discutible que sea un derecho absoluto. Desde una perspectiva ética muchos defienden que la propiedad tiene funciones tanto individuales como sociales, que han de ser armonizadas.

Las bases éticas son también insuficientes. Las leyes suelen concretar exigencias éticas, pero la ética es más amplia que las leyes. Las leyes no pueden cubrir todas las exigencias normativas y, con frecuencia, llegan tarde. Por otra parte, aunque ciertamente existen unos deberes fiduciarios del directivo hacia los accionistas, estos deberes morales y legales no son los únicos que el directivo debe asumir. Hay derechos humanos que exigen ser respetados aunque no estén incluidos en las leyes vigentes, así como otros deberes de justicia que pueden estar en contradicción con los deberes fiduciarios, si estos se interpretan como la obligación de buscar el interés del accionista a toda costa. Los diversos deberes éticos deben ser considerados al mismo tiempo por el directivo, armonizándolos y, si es necesario, priorizándolos con sabiduría práctica.

4. TEORÍA DE LOS GRUPOS IMPLICADOS

A diferencia de la teoría anterior, la idea clave de la teoría de los grupos implicados (*stakeholders*) o simplemente teoría de implicados, es que la empresa, y en su nombre los directivos y quienes la gobiernan, tienen responsabilidades hacia todos los grupos constituyentes de la empresa, y no sólo hacia los accionistas. Entre estos grupos de implicados se encuentran los empleados, los accionistas, los clientes y consumidores, los proveedores y la comunidad local. En algunos casos, también pueden considerarse grupos implicados algunas organizaciones cívicas, medios de comunicación y otros grupos sociales. Hay muchas variantes de esta teoría y muchas interpretaciones que no podemos recoger aquí. Nos limitaremos, por tanto, a las propuestas más difundidas.

4.1. Legitimidad

Algunos argumentan que actuar de modo responsable con los implicados conduce a los mejores resultados a largo plazo para todos, también para los accionistas. Se crea valor porque los implicados pueden satisfacer conjuntamente sus necesidades y deseos por medio de acuerdos voluntarios de unos con otros. Aunque tal propuesta parece no salir de la racionalidad económica, para que los acuerdos sean sostenibles en el tiempo, como señala Freeman (1994), deben incluir algún tipo de equidad.

Otros autores acuden abiertamente a teorías éticas para justificar obligaciones gerenciales hacia los grupos implicados, defendiendo que los directivos, de modo explícito o tácito, tienen relaciones fiduciarias con todos los grupos implicados y también con la empresa como entidad abstracta (Evan y Freeman, 1988). Desde otra perspectiva, se afirma que los grupos implicados tienen intereses que han de ser respetados en virtud de su autonomía, y que la empresa ha de crear valor para todos los grupos implicados, y no sólo para los accionistas. Se argumenta también que los derechos de propiedad deben subordinarse a principios de justicia distributiva (Donaldson y Preston, 1995). Otros, desde una perspectiva liberal, invocan la libertad y la necesidad de asumir la responsabilidad empresarial por las consecuencias de sus acciones sobre terceros. Añaden que, cuando una tercera parte es damnificada, debe ser compensada o se debe negociar un nuevo acuerdo con las partes afectadas (Freeman y Phillips, 2002).

La relación entre empresa y sociedad se ve, sobre todo, como una relación de interdependencia entre grupos sociales. La libertad y la libre competencia se aceptan

como valores fundamentales. Los grupos implicados tienen, por tanto, opciones; entre ellas la posibilidad de cooperar con la empresa, y viceversa. De esta cooperación con los implicados emerge la competición entre las empresas. El Gobierno (Estado), en lugar de ser visto como limitador de los intereses económicos de los empresarios, es considerado como un grupo implicado más, en interdependencia con la empresa.

4.2. Orientación

La orientación fundamental para las decisiones empresariales es que éstas deben beneficiar a todos los implicados y a la empresa en su conjunto. Se debe, pues, dirigir y gobernar la empresa a favor de todos los grupos implicados y para la continuidad de la empresa (Evan y Freeman, 1988).

4.3. Regulación

La toma de decisiones, según Evan y Freeman (1988), ha de adecuarse a los siguientes criterios:

1. Buscar y asegurar el beneficio de todos los grupos implicados.
2. De algún modo, los grupos implicados deben participar en las decisiones que substancialmente afecten a su bienestar.
3. La dirección debe actuar en interés de los grupos implicados como su agente y también en interés de la empresa para asegurar la supervivencia de ésta y salvaguardar la implicación de cada grupo a largo plazo.

Este enfoque normativo plantea el problema de determinar los grupos implicados

y, sobre todo, suscita la cuestión de cómo resolver intereses en conflicto. Se ha propuesto equilibrar intereses en conflicto de los grupos implicados, utilizando diversas teorías éticas (Freeman 1994), mediante diálogo con los grupos implicados buscando consenso y también atender a criterios de legitimidad, urgencia y poder (Mitchell *et al.*, 1997).

4.4. Actuación

En relación con el modo de actuar en la aplicación de la teoría de grupos implicados, se han señalado, entre otros, los siguientes criterios para directivos²:

1. Reconocer y seguir activamente las preocupaciones de todos los legítimos grupos implicados.
2. Escuchar y comunicarse abiertamente con los implicados.
3. Adoptar procesos y modos de comportamiento sensibles a las preocupaciones y capacidades de cada uno de los grupos implicados.
4. Reconocer la interdependencia de esfuerzos y compensaciones entre grupos implicados e intentar conseguir una equitativa distribución de beneficios y cargas entre ellos, teniendo en cuenta sus respectivos riesgos y vulnerabilidades.
5. Trabajar en cooperación con otras entidades, públicas y privadas, para asegurar que los riesgos y daños deri-

² The Carson Center for Business Ethics, Toronto (1999). Reproducidos en *Business Ethics Quarterly*, 2002, Vol. 12, pp. 257-264. Ver también en: <http://www.mgmt.utoronto.ca/%7Estake/Principles.htm>.

vados de la actividad empresarial son minimizados y, si no se pueden evitar, son debidamente compensados.

6. Evitar actividades que puedan poner en peligro derechos humanos inalienables (p.e., el derecho a la vida) o generar riesgos que, si son claramente entendidos, resultan manifiestamente inaceptables por grupos implicados relevantes.
7. Reconocer los conflictos potenciales entre el papel del directivo como grupo implicado y sus responsabilidades morales y legales por los intereses de los implicados. Estos conflictos han de resolverse con una comunicación abierta, una información apropiada, sistemas de incentivos y cuando sea necesario con la revisión de una tercera parte.

4.5. Comentarios

Con relación a la teoría de la actuación social de la empresa, la teoría de los grupos implicados permite concretar el modo de determinar responsabilidades específicas de la empresa hacia cada grupo de implicados. Además, conecta los aspectos estratégicos de la empresa con las personas afectadas.

La teoría de los grupos implicados mejora algunas limitaciones de la teoría del valor para el accionista. Así, toma en consideración no sólo la libertad, sino también los legítimos intereses y derechos de los grupos implicados en un sentido más amplio; la propiedad está moderada por la justicia distributiva y las obligaciones del directivo no están restringidas a los deberes fiduciarios hacia los accionistas. Además, incor-

pora un lenguaje que pone de manifiesto que la empresa no es sólo una sociedad de capitales, sino que está formada por varios constituyentes.

Junto a estos aspectos positivos, la teoría de los implicados tiene también sus limitaciones y ha sido objeto de diversas críticas. Una de ellas, procedente de los defensores de la teoría del valor para el accionista, argumenta que la atención a todos los grupos implicados elimina las ventajas de un objetivo básico para evaluar las actividades empresariales (Jensen, 2000). Efectivamente, actuar y evaluar la actuación directiva a partir de una función objetiva de carácter económico tiene ventajas operativas, pero esto no significa que sea lo correcto desde el punto de vista ético. Por otra parte, si cooperar con grupos implicados es fuente de valor a largo plazo, la atención a estos grupos podría no oponerse al objetivo económico aunque sea difícil de cuantificar y, más aún, de incluir en una función objetivo.

Algunas teorías de implicados suponen que el directivo tiene deberes fiduciarios con todos los grupos, lo cual está poco fundamentado. Pero no todos los partidarios de esta teoría lo sostienen. También es cuestionable que sea una exigencia ética la participación de implicados en la toma de decisiones en asuntos que les afecten, a menos que se matice mucho el sentido de la participación.

Otra dificultad no menor está en la cuestión de atender los intereses de los grupos implicados. Algunos autores hablan sólo de intereses, sin más, y eso carece de justificación. Otros, más serios, hablan sólo de legítimos intereses. Aquí la pregunta es cómo determinar qué son intereses legítimos. Queda también en suspenso qué teoría

ética se debe utilizar para resolver conflictos de intereses. Algunos, como Freeman (1994), aceptan que cualquier teoría ética será válida para resolverlos, lo cual da lugar a cierto relativismo ético. Esto es relevante, dado que la teoría de implicados empezó su andadura apoyándose en principios éticos universales, frente a quienes se limitan a cumplir las leyes, para justificar el reconocimiento y respeto a los implicados. Este relativismo en la elección de teorías, conlleva el riesgo de que haya directivos que elijan la teoría que más convenga para justificar lo que previamente ya se ha elegido.

5. TEORÍA DE LA 'CIUDADANÍA EMPRESARIAL' (CORPORATE CITIZENSHIP)

El término «ciudadanía empresarial» (*Corporate Citizenship*) es relativamente antiguo, pero la teoría de la «ciudadanía empresarial» es reciente y aún no completamente desarrollada. La expresión aparece en Estados Unidos en la década de los ochenta, o quizá antes, sobre todo en la práctica empresarial para designar acciones filantrópicas empresariales para contribuir a solucionar determinados necesidades sociales de la comunidad donde opera la empresa. «La empresa —se afirmaba— ha de ser una buena ciudadana» y, si hay ciudadanos que se preocupan y ayudan a resolver problemas o necesidades sociales, las empresas, sobre todo las grandes, con sus inmensos recursos, no pueden ser menos.

La idea de que las empresas tienen que preocuparse por las comunidades que las acogen, más allá del pago de impuestos, se extendió progresivamente con las protestas antiglobalización a finales del siglo pasado y principios del actual. En gran me-

didada, contribuyó a ello una declaración firmada por 34 directores ejecutivos de las mayores empresas del mundo dentro del *World Economic Forum* de 2002, celebrado ese año en Nueva York en lugar de Davos (Suiza), donde habitualmente tiene lugar. En esta declaración del *World Economic Forum* se afirma que «la *ciudadanía empresarial* se refiere a la contribución que una compañía hace a la sociedad a través de sus actividades empresariales nucleares, su inversión social y programas filantrópicos y su implicación en políticas públicas.»³

5.1. Legitimidad

Se considera que la empresa es parte de la sociedad y ha de participar en la vida social contribuyendo en alguna medida y voluntariamente al desarrollo y bienestar de la sociedad más allá de la creación de riqueza. Esta visión de la relación entre empresa y sociedad difiere de las anteriores teorías (interpenetración, monofuncional, interdependencia con grupos⁴).

Para la mayoría de autores, el concepto de «ciudadanía empresarial», inspirado en la filosofía política, tiene afinidad con la noción de ciudadano, es decir, alguien que forma parte de una nación-estado y está dotado de deberes y derechos. Pero la noción de ciudadano expresa exactamente el modo de entender la ciudadanía empresarial, ya que las empresas multinacionales,

³ <http://www.weforum.org/en/initiatives/corporate-citizenship/index.htm> Acceso realizado el 26 de febrero de 2007.

⁴ Algunos autores ven la noción de ciudadanía referida a la relación que la empresa establece con sus grupos implicados (Waddock y Smith, 2000). Sin embargo, esta idea no parece lo más genuino de esta teoría, ya que si fuera así, apenas se distinguiría de la teoría de los grupos implicados.

primariamente aludidas en esta teoría, no están circunscritas a un ámbito de soberanía política ni están limitadas por un rígido listado de derechos y deberes ciudadanos. Por el contrario, la ciudadanía empresarial suele referirse a un ámbito global y es crucial el sentido de voluntariedad en cooperar al bien de la sociedad.

El concepto de ciudadanía empresarial se apoya en la noción de «participación cívica», la cual enlaza con la tradición aristotélica que considera la sociabilidad humana que busca la cooperación en todos los ámbitos. Según Aristóteles, las economías domésticas participan y contribuyen al bienestar de la ciudad (*polis*). La ciudadanía empresarial se encuadra en esta visión de la sociedad en la cual todas las partes integrantes de la misma han contribuir al bien de la sociedad en su conjunto.

En definitiva, la legitimidad se fundamenta en la necesidad de cooperación social y en la participación responsable de la empresa en lograr una buena sociedad.

5.2. Orientación

La empresa ha de actuar a modo de «buen ciudadano» y todo que se pueda reconocer como tal ha de orientar una actuación social responsable. Esto incluye las contribuciones de la empresa a la sociedad a través de sus actividades propias, la realización de algunas inversiones sociales y programas filantrópicos y ciertas implicaciones en políticas públicas.

5.3. Regulación

Hay, al menos, dos modos de entender cómo la empresa concreta su ciudada-

nía. Uno, propuesto por Wood y Logsdon (2002) se basa en la aplicación de derechos humanos universales y un número limitado de normas éticas universales (hipernormas), al tiempo que se respetan las normas locales consistentes con éstas y se buscan modos de conciliarlas cuando no son consistentes y se implantan procesos sistemáticos de aprendizaje en beneficio de la organización, de los grupos implicados locales y de la comunidad global.

Otra perspectiva es la propuesta por Matten y Crane (2005) que ven el papel de la empresa en administrar ciertos derechos de los grupos implicados en la empresa en países donde los gobiernos han dejado de administrar derechos cívicos, donde no los han administrado todavía y donde la administración de derechos cívicos van más allá de lo que alcanza el gobierno de una nación-estado.

5.4. Actuación

Articular la ciudadanía empresarial, tal como la entienden Logsdon y Wood (2005), requiere:

1. Establecer un conjunto de valores fundamentales e incorporarlos en el código de conducta y en las políticas empresariales que reflejen normas éticas universales.
2. Puesta en marcha por toda la organización con una atenta vigilancia para conocer dónde el código y las políticas encajan bien y dónde pueden no encajar con las expectativas de los grupos implicados.
3. Analizar y experimentar cómo tratar casos concretos.

4. Llevar a cabo un proceso de aprendizaje sistemático para comunicar interna y externamente los resultados de la implantación y las experimentaciones.

La actuación puede también incluir asociaciones entre el sector público y privado para realizar obras de interés social.

Por su parte, Matten y Crane (2005) piensan que las empresas administran derechos cívicos (sociales, civiles y políticos) de tres modos: proporcionado medios para el ejercicio de *derechos sociales* (p.e., educación y servicios médicos), haciendo posible *derechos civiles* (p.e., promoviendo libertad frente a abusos e interferencias de terceras partes) y erigiéndose en cauce para el ejercicio de *derechos políticos* (p.e., siendo un conducto para el ejercicio de los derechos políticos de los individuos). La propuesta de estos autores no es normativa, sino descriptiva de lo que se está haciendo en algunos lugares. Así mismo, ponen el relieve los riesgos políticos que supone asumir tareas tradicionalmente asignadas al gobierno y controladas por mecanismos democráticos.

5.5. Comentarios

El nombre de «ciudadanía empresarial» en algunos lugares resulta más atractivo que el de responsabilidad social. Da idea de que la empresa es parte activa de la sociedad y no sólo una entidad con responsabilidades exigidas por otros. No olvidemos que éste fue el término elegido por los altos directivos firmantes de la citada declaración del *World Economic Forum*. Sin embargo, en Europa, hoy por hoy, sigue siendo más popular hablar de responsabilidad social de la empresa.

Aparte del anterior aspecto semántico, el modelo de «ciudadanía empresarial» entraña un concepto de empresa y de relación empresa-sociedad que va más allá del estrecho concepto funcional implícito en el modelo de valor para el accionista. Aquí, al igual que el modelo de los grupos implicados, la empresa no es considerada únicamente como un agente económico. Amplía también la visión de «interpenetración» empresa-sociedad y va más allá también de reducir la relación empresa-sociedad a la interdependencia entre empresa y grupos implicados, aunque la puede incluir. La empresa es vista, sobre todo, como un actor social dentro la sociedad.

Dentro de la perspectiva global, el concepto de ciudadanía empresarial, cuando es sinceramente aplicado, evita riesgos, proporciona reputación y puede mejorar los resultados a largo plazo.

Este modelo, como las anteriores, no está tampoco exento de algunas críticas. Una es que se trata de un concepto vago y difícil de articular. También se han criticado los fundamentos conceptuales, todavía muy incipientes y sujetos a controversia (Moon *et al.*, 2005, Van Oosterhout, 2005).

La crítica probablemente más importante se refiere a la legitimidad de la empresa de asumir funciones que tradicionalmente ha realizado el Estado y la cuestión del control social que muchas actividades de ciudadanía empresarial deberían tener. Se teme que dado el poder económico de las grandes multinacionales, su acción «ciudadana» pueda terminar en una intromisión en la soberanía de países con gobiernos débiles o con poca capacidad de regulación.

6. CONCLUSIÓN

La distinción analítica que aquí hemos introducido nos ha permitido revisar con cierto detalle cuatro elementos claves, empezando por las condiciones de legitimidad de la RSE en cada teoría. La revisión efectuada, tras señalar las limitaciones de cada teoría, permite concluir que las actuales teorías de RSE, aunque cada una aporta aspectos interesantes, en general, son deficientes. Necesitan, por tanto, serias mejoras o incluso nuevos enfoques que revisen sus fundamentos conceptuales.

No cabe duda de que el concepto que se tenga de RSE depende de los conceptos subyacentes asumidos de empresa y sociedad. Una visión mecanicista de la empresa, reducida a un mero instrumento económico conduce a una visión de la RSE completamente distinto de otra que vea la empresa no sólo como un instrumento económico, sino también y sobre todo como una realidad humana. Ver la empresa como una comunidad de persona que actúa y sirve a una comunidad más amplia no sólo creando riqueza sino también proporcionando trabajo, bienes y servicios e impactando sobre el medio ambiente y la sociedad de diversos modos, puede ayudar a vislumbrar un modo distinto de entender la empresa y sus responsabilidades en la sociedad.

Quizá el problema principal de las teorías expuestas es que se han desarrollado sobre teorías procedentes de ciencias particulares: la sociología (teoría de la actuación social de la empresa), la economía (teoría del valor para el accionista) y la teoría política (teoría de la ciudadanía empre-

sarial). La teoría de los grupos implicados, que trata de situarse en una perspectiva ética, lo hace desde una perspectiva racionalista. Está apoyada en presupuestos filosóficos de autores como Kant (Evans y Freeman, 1988), Rawls y Nozick (Freeman y Phillips, 2002), entre otros. Esto presenta los problemas propios del racionalismo. El racionalismo, al menos en su forma más radical, apela a la razón encerrada en sí misma como única fuente de conocimiento y justificación. Los principios éticos racionalistas se suponen evidentes en sí mismos y ajenos al bien del hombre y de la consideración de la naturaleza humana, que suponen incognoscible. Esto da lugar a una multitud de teorías, dependiendo del principio básico elegido (Kantianismo, Utilitarismo, etc.).

A mi juicio, podría mejorarse la teoría de RSE adoptando una visión más global, que considere simultáneamente las perspectivas económica, sociológica, política y ética, y una filosofía realista. Sin embargo, en la situación actual, falta todavía mucha investigación y desarrollo hasta poder presentar una teoría más sólida de la RSE. Entretanto, las teorías vigentes, con las pertinentes modificaciones y con ayuda del sentido común, pueden proporcionar una orientación normativa para formular e implantar políticas empresariales de responsabilidad social. Confiamos en que algunos de los comentarios incluidos en este trabajo puedan ayudar a un correcto discernimiento. También la experiencia práctica, que con frecuencia precede a la teoría, puede proporcionar elementos de reflexión que ayuden a enriquecer los futuros desarrollos teóricos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKERMAN, R. W. (1973): «How companies respond to social demands». *Harvard Business Review*, Vol. 51, n.º 4, pp. 88-98.
- BOWEN, H. R. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row. New York.
- BURKE, L. y J. M. LOGSDON (1996): «How Corporate Social Responsibility Pays Off». *Long Range Planning*, Vol. 29, n.º 4, pp. 495-502.
- CARROLL, A. B. (1979): «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance». *Academy of Management Review*, Vol. 4, n.º 4, pp. 497-505.
- CARROLL, A. B. (1999): «Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct». *Business & Society*, Vol. 38, n.º 3, pp. 268-295.
- COLLINS, D. (1989): «Organizational Harm, Legal Condemnation and Stakeholder Retaliation: A Typology, Research Agenda and Application». *Journal of Business Ethics*, Vol. 8, n.º 1, pp. 1-13.
- DAVIS, K. (1973): «The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities». *Academy of Management Journal*, Vol. 16, n.º 2, pp. 312-322.
- DONALDSON, T. y L. E. PRESTON (1995): «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications». *Academy of Management Review*, Vol. 20, n.º 1, pp. 65-91.
- DONATI, P. (2002): *Introduzione alla sociologia relazionale*. Angeli. Milano.
- DONATI, P. (2006): *Repensar la sociedad: el enfoque relacional*. Ediciones Internacionales Universitarias. Madrid.
- DRUCKER, P. (1984): «The New Meaning of Corporate Social Responsibility». *California Management Review*, Vol. 26, n.º pp. 53-63.
- EVAN, W. M. y R. E. FREEMAN (1988): «A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism», en T. BEAUCHAMP y N. BOWIE (ed.): *Ethical Theory Business*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, pp. 75-93.
- FREEMAN, R. E. (1994): «The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions». *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, n.º 4, pp. 409-429.
- FREEMAN, R. E. y R. A. PHILIPS (2002): «Stakeholder Theory: A Libertarian Defence». *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, n.º 3, pp. 331-349.
- FRIEDMAN, M. (1970): «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits». *New York Times Magazine*, September 13, pp. 32-33, 122, 126.
- FRIEDMAN, M. y R. FRIEDMAN (1962): *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press. Chicago.
- JENSEN, M. C. (2000): «Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function», en M. BEER y N. NOHRIA (ed.): *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press. Reproduced in *Business Ethics Quarterly* 12(2), 235-256. Boston, pp. 37-58.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. (1976): «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Capital Structure». *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n.º 4, pp. 305-360.
- LOGSDON, J. M. y WOOD, D. J. (2005): «Implementing Global Business Citizenship: Multi-Level Motivations», en J. HOOKER (ed.): *International Corporate Responsibility: Exploring the Issues*. Carnegie Mellon University Press. Pittsburgh.
- MAHON, J. F. y WARTICK, S. L. (2003): «Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game». *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, n.º 1, pp. 19-35.
- MATTEN, D. y CRANE, A. (2005): «Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization». *Academy of Management Review*, Vol. 30, n.º 1, pp. 166-179.
- MCWILLIAMS, A. y SIEGEL, D. (2001): «Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective». *Academy of Management Review*, Vol. 26, n.º 1, pp. 117-127.
- MITCHELL, R., AGLE, B. R. y WOOD, D. J. (1997): «Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts». *Academy of Management Review*, Vol. 22, n.º 4, pp. 853-886.
- MOON, J., CRANE, A. y MATTEN, D. (2005): «Can Corporations Be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society». *Business Ethics Quarterly*, Vol. 15, n.º 3, pp. 429-453.
- PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (2002): «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy». *Harvard Business Review*, Vol. 80, n.º 12, pp. 56-69.
- PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (2006): «Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility». *Harvard Business Review*, Vol. 84, n.º 12, pp. 78-92.
- PRESTON, L. E. y POST, J. E. (1975): *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.

- ROSS, S. (1973): «The Economy Theory of the Agency: the Principal's Problem». *American Economic Review*, Vol. 63, n.º pp. 134-139.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership and Administration*. Haper & Row. New Yorl.
- SETHI, S. P. (1975): «Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework». *California Management Review*, Vol. 17, n.º 3, pp. 58-64.
- SETHI, S. P. (1979): «A Conceptual Framework for Entironmental Analysis of Social Issues and Evaluation of». *Academy of Management Review*, Vol. 4, n.º pp. 63-74.
- VAN OOSTERHOUT, J. H. (2005): «Corporate Citizenship: An Idea Whose Time Has Not Yet Come». *Academy of Management Review*, Vol. 30, n.º 4, pp. 677-681.
- WADDOCK, S. y SMITH, N. (2000): «Relationships: The real challenge of corporate global citizenship». *Business & Society Review*, Vol. 105, n.º 1, pp. 47-62.
- WARTICK, S. y COCHRAN, P. L. (1985): «The Evolution of Corporate Social Performance Model». *Academy of Management Review*, Vol. 10, n.º 4, pp. 758-769.
- WOOD, D. J. (1991a): «Toward improving corporate social performance», Vol. 34 Issue 4, p. 66. *Business Horizons*, Vol. 34, n.º 4, pp. 66-73.
- WOOD, D. J. (1991b): «Corporate Social Performance Revisited». *Academy of Management Review*, Vol. 16, n.º 4, pp. 691-718.
- WOOD, D. J. y LODGSON, J. M. (2002): «Business Citizenship: From individuals to organizations». *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, n.º 3, pp. 59-94.