

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA: ¿UN MEDIO O UN FIN?

JOSÉ MIGUEL RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ

Universidad de Valladolid

Resumen

El presente artículo pretende alcanzar un doble objetivo. De una parte, resaltar los nuevos rasgos del entorno socio-económico en el que se mueven las empresas en la actualidad, un contexto que impulsa la aplicación de un enfoque de responsabilidad social en las organizaciones mercantiles. A partir de ahí, por otro lado, presentar y analizar los elementos característicos de dos conceptos distintos de tal responsabilidad. Uno, en un sentido estratégico-instrumental, donde la responsabilidad social corporativa se desarrolla como medio para alcanzar los objetivos más generales de favorecer la competitividad de las compañías y aportar mayor valor para sus accionistas. Otro, con un contenido normativo o prescriptivo, basado en argumentos éticos, político-sociales e incluso económicos. En este último caso, esa responsabilidad implica la adopción de un modelo de gobierno corporativo ampliado, pluralista o *stakeholder*, con: (a) un diálogo o una cierta participación en las decisiones de los diversos grupos de interés que colaboran en la buena marcha de la firma; y (b) una finalidad de crear riqueza neta para el conjunto de esos grupos, de forma sostenible, e interiorizar o interiorizar los posibles efectos externos generados por la empresa.

Palabras clave: gobierno de la empresa, modelo accionarial, teoría *stakeholder*, responsabilidad social corporativa, ética de los negocios.

JEL Classification: G34, M14.

1. INTRODUCCIÓN

Durante el año 2004, Joel Bakan, profesor canadiense de derecho en la Universidad de la Columbia Británica, alcanzaba un gran éxito gracias a su libro crítico en torno a las grandes empresas, publicado recientemente en castellano con el título de *La corporación: la búsqueda patológica de lucro y poder* (Bakan, 2006), una traducción que se atiene literalmente al nombre original. En

paralelo, su versión cinematográfica suscitaba tanta atención como las películas de Michael Moore, primero en Canadá y más tarde en muchas televisiones europeas especializadas en documentales. Utilizando las pautas de análisis de la personalidad propuestas por la Organización Mundial de la Salud, el autor apuntaba que una corporación —en el sentido de una gran sociedad anónima— reúne todos los rasgos característicos de un psicópata: indiferencia insensible ante los sentimientos de los demás; incapacidad para mantener relaciones duraderas; desinterés imprudente hacia la seguridad de los otros; pautas de conducta nada dignas de confianza; ausencia del sentido de la culpabilidad; y falta de cumplimiento de las normas sociales en relación con los comportamientos legales.

Culminaba así un debate sobre la gran empresa y sus actuaciones situado en primera línea de la actualidad a partir de los escándalos empresariales, financieros y contables acaecidos tras el estallido de la burbuja especulativa bursátil en el último cambio de siglo. A decir verdad, la controversia emerge periódicamente desde hace más de cien años: es decir, desde que en los Estados Unidos de finales del siglo XIX el mundo de los negocios hubo de afrontar duras críticas como consecuencia de las actuaciones de las grandes compañías de aquel momento, caracterizadas por su gran poder y sus prácticas contrarias a la libre competencia. Ya en 1912, el muy ortodoxo economista neoclásico estadounidense John Bates Clark se interesó por el control social de la industria; y sería su hijo John Maurice quien, desde la perspectiva del viejo institucionalismo derivado de Thorstein Veblen —tan diferente al enfoque metodológico marginalista seguido por su padre—, publicó pocos años después un trabajo pionero en torno a la responsabilidad social empresarial (Clark, 1916). No dudaba en afirmar que se estaba en el inicio de una revolución, yendo del individualismo hacia el sentido de la solidaridad y la preocupación social, para soslayar las consecuencias de un sistema irresponsable: esto es, basado en una economía del *laissez-faire* y un modelo mercantil construido en torno al «libre contrato», fiel al lema «los negocios son los negocios». Urgía a asumir unas responsabilidades económicas —incluyendo las ecológicas— que no deberían considerarse una especie de acción caritativa o social, sino unas obligaciones que, más allá de la ley o la costumbre, han de tener como fin proteger todos los intereses en juego, habida cuenta de que las regulaciones del Estado no pueden llegar tan lejos en la práctica.

Desde entonces, tanto en el ámbito de los negocios como entre los académicos se mantiene viva una y otra vez la discusión entre dos líneas de pensamiento bien marcadas: de una parte, quienes creen que la responsabilidad social de las empresas consiste precisamente en maximizar sus beneficios, dentro

del respecto a las leyes y a la ética de la competencia leal (*business as usual*), por cuanto así efectúan su mejor contribución al bienestar colectivo; por otro lado, cuantos entienden que, en un mundo de informaciones incompletas, competencia imperfecta y efectos externos —o «externalidades»— relevantes la maximización de los beneficios empresariales no necesariamente conduce al bienestar del conjunto de la sociedad. En el fondo, entre unos y otros late no sólo un diferente modelo de economía, sino también de sociedad. Por ello, no es extraño que igualmente se alineen en el mismo respectivo bando cuando se trata de discutir sobre, por ejemplo, las funciones de los poderes públicos, la regulación de las actividades económicas, el denominado «Estado del Bienestar» o el libre comercio mundial. Son los Hayek, Friedman o Jensen frente a los Samuelson, Galbraith o Stiglitz.

Ahora bien, desde los años noventa y, sobre todo, tras el cambio de siglo, parecería que el debate se ha resuelto en un sentido muy favorable para los defensores de una responsabilidad social corporativa que vaya más allá de la creación de valor para los correspondientes accionistas. Al menos, eso es lo que cualquier persona atenta a los medios de comunicación podría concluir a la vista de que casi no existe el empresario, alto directivo, banquero, consultor, auditor o profesor de *management* que no sostenga la necesidad de actuar explícita y positivamente en favor de los intereses del conjunto de la sociedad. El asunto está de moda y el *marketing* corporativo se encarga de subrayarlo a través de innumerables actividades de mecenazgo, patrocinio, voluntariado de los empleados, etiquetas verdes, firma de pactos en pro del respeto a los derechos humanos o diversas acciones contra la exclusión social. Y sin embargo... ¿Estamos hablando de una responsabilidad social corporativa de carácter instrumental, en cuanto medio adicional para lograr precisamente mejores resultados para los accionistas, o de naturaleza normativa/prescriptiva, es decir, considerada como un fin en sí misma y derivada de un «deber»?

En las páginas que siguen intentaremos abordar las diferencias entre una y otra, hasta llegar a perfilar lo que puede verdaderamente entenderse como una responsabilidad social empresarial al servicio de un avance en la democracia económica. Previamente, es preciso situar esta exposición dentro del nuevo marco en el que se desenvuelven los negocios en el presente. Por ello, comenzamos presentando los principales rasgos de éste en un mundo que se dice globalizado. Más adelante, analizamos los elementos integrantes de los dos citados enfoques de la responsabilidad social, apuntando los factores impulsores de la difusión del primero, junto con los argumentos éticos, político-sociales e incluso económicos que, sin embargo, respaldan el segundo. A continuación, ampliamos algunas de las explicaciones precedentes, subrayando determinados

principios básicos sobre los que hacer girar una responsabilidad social corporativa propiamente entendida como tal, es decir, no instrumentalizada. Por último, unas consideraciones finales ponen término a estas líneas.

2. EL NUEVO ENTORNO COMO PRÓLOGO: ¿DE LOS ACCIONISTAS A LOS *STAKEHOLDERS*?

Durante las pasadas décadas de los años setenta y ochenta se asistió a un importante resurgir teórico y práctico del modelo financiero o accionarial de empresa, combinando análisis económico con fuertes convicciones ideológicas neoliberales. De nuevo se puso en un primer plano la vieja idea de que los negocios privados deberían estar al margen del escrutinio público, precisamente por llamarse «privados». Así, el gobierno de la empresa se entendió como el propio de una «república de accionistas», con una única relación de agencia relevante: accionistas frente a directivos de la empresa. En este contexto, los accionistas («principales») son soberanos y deben contar en último término con el pleno poder decisorio; a su exclusivo servicio han de estar los directivos de las compañías («agentes»), quienes tienen como obligación fiduciaria procurar la máxima creación posible de valor en beneficio de los primeros. Pasó a considerarse que bastaba un «buen gobierno», es decir, un gobierno de las compañías en esa línea, para contribuir decisivamente al bienestar general. En paralelo, se dio por supuesto que las compañías cumplían de sobra con sus responsabilidades colectivas al pagar sus impuestos, crear puestos de trabajo, etc.

Sin embargo, la década de los noventa y los años siguientes han recuperado la preocupación por la responsabilidad social corporativa. Y es que la experiencia ha demostrado tres cosas. Primero, los abusos de algunos ejecutivos en la utilización de los recursos de las compañías no han cesado. De hecho, tenemos evidencia empírica de que a veces han aprovechado los nuevos mecanismos de «buen gobierno corporativo» para su beneficio personal. Incluso con fraudes contables y operaciones de ingeniería financiera para manipular los valores bursátiles. Segundo, con frecuencia hemos asistido a una «financiarización» de las estrategias de negocio aplicadas por las compañías. A menudo, las empresas han reorientado sus estrategias con el fin de crear valor de forma rápida para los accionistas, aunque sólo fuese a corto plazo, exclusivamente desde una perspectiva monetaria y con gran miopía respecto a los intereses del conjunto de la organización a largo plazo. Tercero, en no pocos casos se han olvidado muchos costes no monetarios, internos y externos, a la hora de hacer balance de los costes y beneficios de una estrategia corporativa. Justamente,

todo esto acontece en un momento en el cual la opinión pública y las organizaciones o movimientos sociales parecen mostrar inquietud ante los escándalos financieros y contables en las empresas, el deterioro ecológico, la exclusión social, la falta de respeto a los derechos humanos y, en definitiva, las dificultades para lograr un desarrollo sostenible y preservar los «bienes comunes (públicos) mundiales».

Además, y a diferencia de lo que ocurrió durante décadas, el mundo académico, las políticas públicas y los dirigentes empresariales parecen poner hoy más énfasis en los fallos del Estado como agente de intervención que en los fallos del mercado como instrumento de asignación de recursos y distribución de la renta. Es tanto como decir que se propugna mayor libertad económica. Ahora bien, debería caerse en la cuenta de que, a mayor libertad, mayor responsabilidad. Si se defiende la gestión privada de una proporción superior del producto interior bruto, habrá de esperarse una más intensa participación privada —y, en concreto, empresarial— en las responsabilidades colectivas, aun cuando sea mediante decisiones autónomas y descentralizadas en vez de estatales y centralizadas.

Estamos, por tanto, ante la necesidad de compaginar las tendencias liberalizadoras y desreguladoras, hoy predominantes, con el requisito de mantener e incluso aumentar la cohesión social, en un momento en que la menor intervención del Estado en muy diversos campos económicos y sociales ha dejado paso a un mayor impacto e influencia de las políticas empresariales sobre la vida de los ciudadanos. Éstos vuelven sus ojos hacia las organizaciones mercantiles y les exigen responsabilidad y transparencia. Por tanto, la dirección estratégica corporativa percibe la urgencia de generar confianza y legitimarse ante la sociedad, a la vez que afronta complejos problemas de distribución de rentas y cuasi-rentas económicas entre los diversos partícipes, grupos de interés o *stakeholders* empresariales (accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, proveedores, comunidad local, etc.).

Esta reestructuración de las relaciones empresa-sociedad no sólo deriva de la desregulación y la redefinición de las políticas públicas, sino también de los avances en las telecomunicaciones y la globalización. Eso sí, la dinámica de esta globalización no parece conducir necesariamente a una completa homogeneización, sino que descansa en una contraposición entre aprovechar y eliminar las diferencias, manteniéndose ciertas disparidades, así como diversas imperfecciones y distintos niveles de poder de negociación en los mercados mundiales. Estamos ante un proceso de desarrollo desigual, en el que se yuxtaponen coordinación y fragmentación, de modo que un conjunto generalizado de cambios

desemboca con frecuencia en resultados contradictorios. Por eso, cabe afirmar que la actual globalización es más bien fragmentada, incompleta, discontinua, contingente y —de muchas maneras— incongruente (Guillén, 2001). De hecho, una geografía económica plurinacional coexiste con espacios económicos sólo infranacionales o transfronterizos, a veces con evidente refuerzo de las identidades político-territoriales o socio-religiosas (véase Michalet, 2005).

En dicho marco, ha mejorado la posición de los consumidores. Es el resultado de un acceso rápido y fácil a gran variedad de fuentes de información y a multitud de suministradores de bienes y servicios. La reputación, la imagen y la identidad empresarial refuerzan su importancia a medida que la relación precio-calidad-prestaciones de los productos llega a ser más difícil de evaluar y diferenciar en el actual marco.

Además, los activos físicos han llegado a ser menos específicos para las organizaciones y, en consecuencia, ya no constituyen las fuentes principales de rentas y cuasi-rentas económicas¹, como solían serlo. Han contribuido a ello la reducción de los costes de comunicación y el mejor funcionamiento de los mercados de capitales. Pasan a ser más relevantes que nunca los activos intangibles y las inversiones específicas realizadas en ellos. Se da la circunstancia de que unos activos físicos menos específicos conducen a apostar por una dirección y gestión empresarial más sometida a la valoración «objetiva» del mercado de capitales; pero unos activos intangibles más específicos parecen exigir dar mayor cabida a la «proximidad», esto es, a la supervisión derivada de una activa participación de determinados *stakeholders* no financieros en las grandes decisiones (Boot y otros, 2005; Osterloh y Frey, 2006).

Por otro lado, en un mundo globalizado, aumenta la competencia y se refuerza la necesidad de innovar los procesos de producción y mejorar la calidad de los bienes y servicios. Esto exige empleados con talento, un saber que se comparte y multiplica. Las redes de información pasan a ser elemento clave para la competitividad. Es la empresa «desmaterializada». En vez de grandes conglomerados corporativos, emergen organizaciones de no muy elevado tamaño, en las cuales la preocupación clave comienza a ser cómo facilitar y potenciar el trabajo de profesionales altamente capacitados, los cuales a su vez

¹ Se denomina renta económica a la retribución por encima del importe necesario para lograr que un factor de producción acepte participar en una actividad, realizando nuevas inversiones con el fin de ofertar cantidades adicionales de bienes y servicios. Cuasi-renta económica es la retribución que supera el nivel indispensable para inducirlo a que se mantenga en su actividad actual, considerando que las inversiones requeridas ya han sido efectuadas.

mantienen relaciones cruciales y continuas con otras organizaciones similares. Así, la motivación y la capacidad para identificar problemas y adoptar decisiones adquieren una importancia decisiva.

Por último, la mayor competencia en los mercados de bienes intermedios ha animado la reducción del grado de integración vertical de las compañías: se renuncia al control directo de los proveedores, sustituyéndolo por formas menos rígidas de colaboración. La gestión de relaciones adquiere gran relevancia. Se desdibujan las fronteras entre las firmas, a medida que emergen organizaciones en red con largas cadenas de suministradores, alianzas estratégicas, etc. En cierto modo, las empresas no tienen ya una «estructura localizada», pues trabajan conjuntamente y en interacción con otras, dentro de un marco de colaboraciones donde la confianza, la ética de los negocios y la gestión de relaciones son elementos relevantes.

Estas mutaciones en el entorno social y económico de las firmas plantean serios interrogantes para su gobierno y afectan a elementos clave del mismo: incentivos para realizar inversiones específicas, sistemas de cálculo del valor total neto creado, mecanismos de reparto de riesgos y resultados, estructuras para articular la participación de los diferentes grupos de interés e instrumentos institucionales para orientar el comportamiento de los directivos y establecer sus retribuciones. No en balde, la opinión más generalizada sobre las relaciones empresa-sociedad suele estar influida por el paradigma económico y social predominante en cada época (Moir, 2001). Con acierto, Orléans (1999) afirma que el gobierno de la empresa ha pasado a ser hoy uno de los «núcleos duros» del debate en foros muy diversos.

En tal sentido, con el actual desarrollo de la llamada «economía globalizada», toma cuerpo lo que se ha dado en denominar la «empresa ciudadana» o la «ciudadanía empresarial». Estas expresiones se han puesto de moda y, al menos en su acepción europea, intentan reflejar una noción amplia de la responsabilidad social de las compañías². Los mismos términos utilizados ya sugieren su dimensión política. Existen, pues, unos derechos y obligaciones de las firmas, por analogía con el caso de la ciudadanía de las personas físicas. Se espera de las compañías compromisos activos y responsabilidad, yendo más allá de lo dispuesto en el ámbito de las puras leyes mercantiles. Por lo general, suele decirse que tal enfoque pretende articular una dirección y gestión de las compañías que tenga en cuenta el impacto de éstas en un amplio abanico de áreas

² En Estados Unidos, con frecuencia esos términos se manejan con un alcance muy limitado, esto es, para referirse sólo a la filantropía empresarial (véase, por ejemplo, Carroll, 1991).

de interés para el conjunto de la sociedad, sin ceñirse a la mera «acción social empresarial» —una especie de asistencia y promoción social, de carácter voluntario, altruista y externo—. Se habla así de evaluar el resultado (*performance*) de la empresa desde una triple perspectiva: económica, social y medioambiental. Es lo que ha dado en denominarse el *triple bottom line concept* durante los últimos años de los noventa.

Ahora bien, en la teoría y en la práctica nos encontramos de hecho con dos visiones bien diferentes de la responsabilidad social corporativa y la empresa ciudadana. Por un lado, un enfoque estratégico-instrumental; de otra parte, una perspectiva institucional-normativa. Y ello merece una discusión con cierto detalle.

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL INSTRUMENTAL VERSUS RESPONSABILIDAD SOCIAL NORMATIVA

El primero de estos conceptos alude a la utilidad de la responsabilidad social corporativa para la dirección estratégica de la compañía: se considera que potencia la competitividad empresarial en el nuevo entorno de los negocios, permitiendo alcanzar los objetivos convencionales (rentabilidad, crecimiento, etc.) mejor que otros enfoques en tal ámbito; por ello, en último término, constituye un buen medio para generar valor a favor de los accionistas. Tener presentes en cierta medida los intereses de los partícipes o *stakeholders* no accionariales, adoptar una política de «marketing con causa», involucrarse en actividades sociales e inversiones filantrópicas, etc., pueden contribuir a tal fin, al menos a largo plazo.

En el segundo caso, la responsabilidad social se concibe como una propuesta prescriptiva, lo que «debería ser»: se cree que cada grupo de partícipes o partes interesadas merece consideración por lo que en sí mismo representa, no sólo por su capacidad para ser un medio útil a algún otro grupo. Es decir, los intereses de cada *stakeholder* son legítimos y tienen un valor intrínseco. En consecuencia, esta visión exige: (a) un gobierno corporativo inclusivo —no excluyente—, articulado en torno a una cierta participación institucionalizada en la dirección y gestión de la empresa; (b) una generación de riqueza neta total a largo plazo, evaluada desde la perspectiva de todas las partes interesadas y sostenible en el tiempo, preservando el capital medioambiental general y el capital físico, financiero e intelectual de la organización; y (c) una rendición de cuentas ante el conjunto de la sociedad, con transparencia y verificación externa.

A la vista de lo dicho, desde la perspectiva del modelo estratégico-instrumental, la responsabilidad social corporativa viene a ser una cuestión de rentabilidad (*business case*), de modo que se adopta y se ve impulsada para:

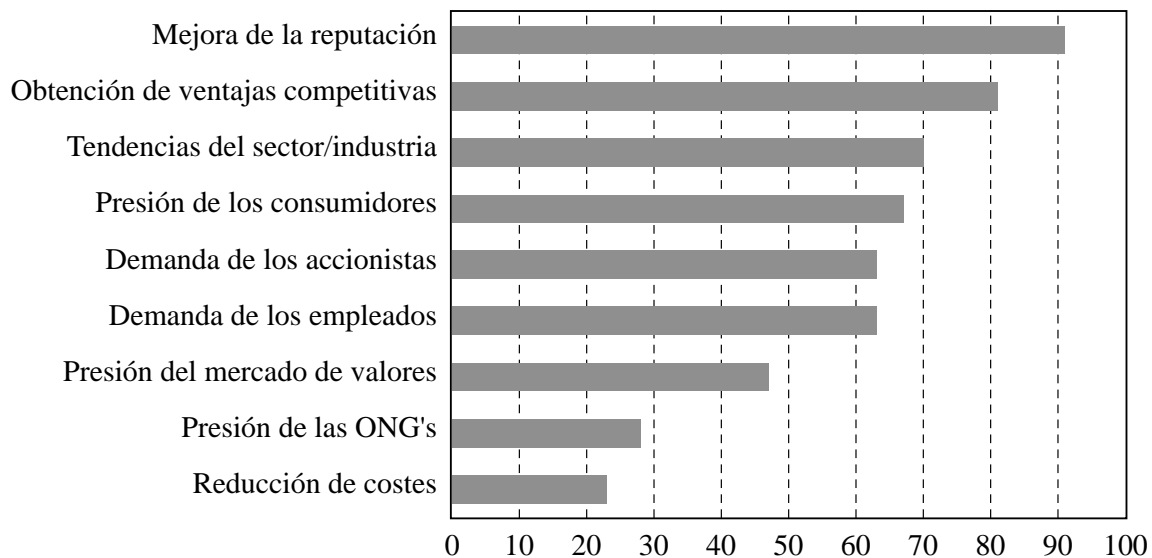
- Atraer inversores y recursos financieros, gracias a su esperado impacto positivo sobre la rentabilidad financiera y bursátil (véase Orlitzky y otros, 2003; Beltratti, 2005).
- Reducir costes de explotación, retrasos y riesgos por conflictos con los grupos de interés (por ejemplo, en la industria química o eléctrica).
- Captar y retener buenos empleados, con talento, motivación y capacidad para innovar, atraídos por los valores asociados con la RSC. Algo similar cabe afirmar respecto a otros recursos críticos, como es el caso de proveedores.
- Lograr la diferenciación comercial y la vinculación en términos emocionales de los diversos *stakeholders*, sobre todo de los clientes (véase Gardberg y Fombrun, 2006).
- Generar y acumular intangibles a través de la reputación y la buena imagen comercial (por ejemplo, en sectores muy intensivos en publicidad o en entidades financieras). Es decir, conseguir y mantener una «licencia» para funcionar y crecer.
- Justificar una menor regulación pública de las actividades económicas y una mayor autorregulación de las empresas («regulación *soft*»), al insistir en el compromiso social y el comportamiento ético de los negocios. En determinados países, incluso se utiliza la responsabilidad social corporativa para influir más fácilmente en los poderes públicos o en determinadas instituciones sociales (actividades de *lobbying* o cabildeo), así como con el fin de impulsar en la opinión pública posiciones ideológicas a favor de la propiedad privada y el libre mercado (Christian Aid, 2004, p. 15).
- En determinados casos, ver facilitado el acceso a la financiación de proyectos. Por ejemplo, el Banco Mundial y el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo tienen en cuenta los riesgos sociales y medioambientales al analizar las peticiones de préstamo.

Cuando se pregunta a los directivos empresariales acerca de los actuales factores impulsores de la responsabilidad social corporativa, no siempre es fácil que todas estas razones aparezcan de modo explícito en sus respuestas. Pero algunas de ellas figuran expresamente en una encuesta efectuada en el Estado

español y recogida en el cuadro 1. Desde luego, dentro de la citada visión estratégico-instrumental coexisten al menos dos tipos de prácticas: (a) las meramente altruistas, guiadas por una simple «filantropía de talonario», sin un completo diseño de una pauta a largo plazo; (b) las propiamente articuladas para potenciar un sistema de ventajas mutuas empresa-sociedad, con un perfil sistemático y bien desarrollado en pro de favorecer por esta vía la creación de valor para los accionistas.

Cuadro 1

Factores impulsores de la responsabilidad social corporativa



Fuente: PricewaterhouseCoopers (2003, p. 9).

Sin embargo, como arriba quedó señalado, también es posible entender que la responsabilidad social corporativa responde a un enfoque normativo, sobre la base de unos argumentos éticos (*moral case*) o sociales (*social case*), en un sentido amplio, de modo que se incluyen también razones que otros denominarían políticas o integradoras (véase Garriga y Melé, 2004). Sin pretender ofrecer una clasificación detallada al respecto³, algunos ejemplos de razonamientos en esta línea podrían ser los siguientes:

- En el marco de la doctrina de los contratos justos, se apunta que la libertad contractual entre los actores económicos no es seguro que conduzca a acuerdos equitativos, debido a diferencias en la capacidad de negociación; más aún cuando con frecuencia los contratos son incom-

³ Véase para ello Andriof y Waddock (2002) o Gond y Mercier (2004).

pletos, de modo que no especifican los derechos y obligaciones de cada parte en cada una de las futuras contingencias observables. Por tanto, cabe que una de las partes contratantes se aproveche injustamente de su contraparte. Sobre la base de los principios liberales de autonomía, solidaridad y equidad, Freeman (1995, pág. 42) recuerda la noción de Rawls acerca del «velo de ignorancia» que rodea la contratación, y apunta: «Un modo de entender la equidad en este contexto es afirmar *à la Rawls* que un contrato sería justo si las partes del contrato [los partícipes de la empresa] estuvieran de acuerdo con él aun sin conocer sus verdaderas apuestas». Para que sea así en el caso de una compañía, los *stakeholders* necesitan participar en las decisiones que les afectan. Y se requiere un equilibrio entre sus diferentes demandas, a la vez que compensar los costes por efectos externos negativos, partiendo del principio de que la compañía debería ser administrada como si fuese a continuar sirviendo a los intereses de los diversos partícipes a lo largo del tiempo.

- Más concretamente, los directivos tienen unas obligaciones fiduciarias hacia todos los *stakeholders*, sobre la base de lo que suele denominarse la «segunda formulación» del imperativo categórico kantiano —fundamento de la doctrina de los derechos humanos—. Cada uno de los grupos de partícipes merece ser tratado como un fin en sí mismo, no como un simple medio para alcanzar algún fin (Evan y Freeman, 1993; Bowie, 1998); esto es, debe ser considerado un ciudadano, libre de abusos de poder por parte de entidades públicas o privadas. Ha de participar, pues, de alguna manera, en la dirección de la compañía en la que ha realizado una apuesta. Bowie (1998) incluso habla de la constitución en la empresa de una «comunidad moral», apoyándose en la tercera formulación del imperativo categórico —ésta afirma que el ser racional debe considerarse siempre legislador en un reino de fines posibles—. En paralelo, la firma y sus directivos son responsables de los efectos de sus acciones sobre terceros y no pueden perjudicar los derechos legítimos de los restantes partícipes para determinar su propio futuro. Por su parte, los *stakeholders* tienen la responsabilidad de comportarse éticamente (Mahoney, 1994).
- Además, la propiedad implica un abanico de derechos, basados en el concepto de justicia distributiva y sujetos a determinadas restricciones. La noción de justicia distributiva facilita criterios sobre el uso y los límites de la propiedad privada; por ejemplo, en función de las necesidades o de acuerdo con la habilidad o el esfuerzo. En consecuencia, tal justicia distributiva exige de los propietarios legales de la empresa limitar

su propio interés, con el fin de respetar los intereses —es decir, satisfacer las necesidades o recompensar el esfuerzo— de los otros partícipes (Donaldson y Preston, 1995).

- La denominada «ética del cuidado», o de la solicitud, ve a cada persona en relación con las demás, no separada y autónoma. Subyace la noción de *web*, representativa de lo femenino, frente a la idea de jerarquía, asociada con lo masculino. Aplicado a nuestro caso, la firma ha de entenderse como un nexo de relaciones de interdependencia entre personas y grupos, con el deber de preocuparse por sus partícipes y crear valor para el conjunto de la red formada por todos ellos. El diálogo se presenta como el instrumento básico para la deliberación moral. Y a la hora de equilibrar intereses, tendrán prioridad los *stakeholders* que mantenga una relación más cerrada con la compañía (Dobson y White, 1995; Wicks y otros, 1994).
- Desde la ética del discurso o dialógica de Jürgen Habermas, se exige que los partícipes sean considerados interlocutores válidos de la empresa, cuyos intereses deben ser tenidos en cuenta en la adopción de decisiones. Dichos intereses han de ser identificados a través del correspondiente diálogo, para lo cual es preciso que éste se atenga a los principios de inclusión de todos los afectados potenciales, sinceridad de los interlocutores, reciprocidad entre los participantes y simetría entre los intereses en liza. Así se sustituye el individual imperativo categórico kantiano por un «imperativo colectivo»: se intenta descubrir qué intereses son universalizables —y, en consecuencia, moralmente válidos— dentro del contexto de las decisiones empresariales, en el sentido de que pueden o podrían conducir a acuerdos compartidos por todos. Puesto que el proceso de un diálogo racional es fundamental, se requieren canales comunicación y representación de las diversas partes interesadas para ejercer el «poder comunicativo», en el marco de una cultura de la co-responsabilidad y la cooperación orientada a alcanzar consensos (González Esteban, 2001, pp. 483-527). Dentro de esta línea discursiva, Reed (1999, 2002) concibe la firma como una comunidad en sí misma y como una organización que forma parte de una comunidad mayor. Desciende a analizar las responsabilidades de los directivos para lograr una correcta asignación de recursos, evitar la generación de efectos externos negativos, retribuir a los empleados al menos con el importe que probablemente obtendrían en la mejor alternativa exterior a la compañía, articular una adopción de decisiones tan descentralizada y democrática como sea posible, etc. E insiste en que este enfoque no facilita

reglas para priorizar los intereses de una parte sobre otra: son los propios afectados los que han de establecer las prioridades y resolver los eventuales conflictos de intereses.

- Por otra parte, se puede hacer énfasis en la noción de poder e influencia como fuente de la RSC y el gobierno *stakeholder* (Davis, 1973; L'Etang, 1995). El poder de mercado de las compañías conduce a equilibrios que no son óptimos de Pareto. De ahí se deduce una responsabilidad social de los negocios («ecuación poder social-responsabilidad»). A largo plazo, las empresas que no utilicen su poder social de modo responsable, acorde con los deseos del conjunto de la sociedad, tenderán a perderlo («ley de hierro de la responsabilidad»). Al igual que en las constituciones políticas de los Estados, en las firmas se ha de articular un sistema de controles y contrapesos entre los diferentes *stakeholders*, de suerte que se limite el uso desmedido del poder y se abra una vía para proteger los diversos intereses en liza.
- En último término, entre una empresa y el conjunto de la comunidad existe realmente un contrato microsocioal implícito. En función del mismo, se otorga a la firma legitimidad para existir y el derecho de actuar. A cambio, debe potenciar el bienestar de la sociedad, mediante la realización de contribuciones positivas para los intereses generales, la minimización de sus efectos negativos y el respeto a los cánones generales de justicia (Donaldson, 1982, 1989). Todo ello dentro del marco normativo de un hipotético contrato macrosocioal entre los actores económicos, es decir, un conjunto de hipernormas que enuncian principios fundamentales e imprescindibles para guiar los comportamientos morales (Donaldson y Dunfee, 1994). Por su parte, Argandoña Rámiz (1998) ofrece una fundamentación del enfoque pluralista a partir del tradicional concepto del «bien común». Y Starik (1994) amplía la visión convencional —política y económica— sobre los *stakeholders*, para incluir la consideración del medio ambiente, desde una perspectiva ecológica y socio-emocional (espiritual).

Ahora bien, a este habitual enfoque de la responsabilidad social normativa vista desde la ética o los argumentos político-sociales, podemos añadir una reflexión prescriptiva adicional a partir de las nuevas vías abiertas dentro del análisis económico. Cabe así hablar de un *economic case*, diferente del argumento de creación de valor para los accionistas al que antes hemos aludido (véase Rodríguez Fernández, 2003, 2006). En esta «razón económica» a la que ahora nos referimos se destaca la importancia de:

- Proteger los contratos implícitos y fomentar las inversiones específicas. No en balde, los contratos implícitos, la confianza y la reputación generan un «capital social» o relacional de las compañías, de modo que ayudan a mantener su competitividad y nos permiten entenderlas como organizaciones «multi-agencia», más allá de la simple conexión accionistas-directivos. Además, las inversiones específicas⁴ y los activos coespecializados determinan la formación de redes de recursos críticos y complementarios, de manera que la supervivencia de la empresa exige incentivar a los diferentes *stakeholders* para efectuar inversiones específicas y mantenerse dentro de ese entramado de activos y personas coespecializados.
- Desarrollar la innovación y el aprendizaje de la organización. Debe tenerse presente que las redes de conocimientos fomentan la innovación y el aprendizaje organizacional, por lo cual un enfoque cognitivo de la empresa requiere un sistema de gobierno corporativo basado más en un control desde la organización que en un control desde el mercado.
- Compensar los riesgos no diversificables asumidos e interiorizar los efectos externos. Cabe hacer notar que diversos partícipes soportan riesgos residuales (específicos), incluidos los derivados de efectos empresariales externos, y, por tanto, pueden estar legitimados para defender un sistema de gobierno corporativo orientado hacia la creación de riqueza neta total y la intervención plural en el control de la dirección y gestión de la empresa.
- Entender la empresa como espacio de cooperación y legitimidad social. En tal sentido, el compromiso con un modelo de gobierno empresarial *stakeholder* y el logro de legitimidad pública descansan sobre unos valores y una cultura de la organización orientados hacia la cooperación entre los partícipes, la cohesión social y la concordancia con las normas o creencias socialmente compartidas.

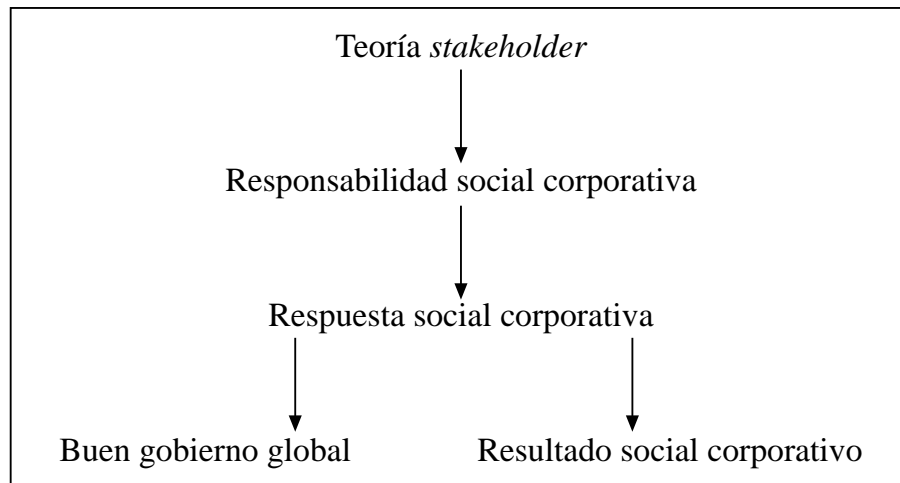
Puesto que «existe un ajuste natural entre la idea de la responsabilidad social corporativa y los *stakeholders* de una organización», el término *stakeholder* pone «nombres y caras» a los grupos que son más relevantes para la firma y ante los cuales debe ser responsable (Carroll, 1991, p. 43). Un repaso a la historia de la responsabilidad social corporativa y de la teoría de los *stakeholders*

⁴ Un activo o una inversión se califica como «específico» o «idiosincrásico» cuando su valor depende positiva y significativamente de la continuidad de su empleo en el marco de una determinada relación contractual.

permite comprobar la ya larga trayectoria de ambas; se comprueba también que las aportaciones académicas en el ámbito de la primera están en parte construidas sobre la base de la segunda, y al revés. De ahí que en el cuadro 2 adoptemos un modelo de empresa pluralista o *stakeholder* como base lógica para exponer una visión adecuada de esta responsabilidad social corporativa de carácter normativo a la que ahora se está haciendo referencia. La misma expresión «modelo de empresa pluralista» quiere aludir a una relación de agencia múltiple («multi-agencia»), entre diversos *stakeholders* (principales) y los directivos de la empresa (agentes), a diferencia de la «mono-agencia» del modelo de empresa accionarial o financiero. Sobre tal base, la adopción efectiva de un enfoque de compañía responsable desemboca en proporcionar una respuesta social con dos grandes pilares: (a) una dimensión institucional, con la articulación de un buen gobierno global o ampliado, esto es, que incorpora alguna forma de diálogo o intervención en la dirección y gestión empresarial al menos por parte de los *stakeholders* más relevantes; y (b) una vertiente de *performance* social, en la triple dimensión de resultados económicos, medioambientales y sociales propiamente dichos.

Cuadro 2

Modelo de empresa pluralista y responsabilidad social



Podemos entender que, en sentido estricto, la responsabilidad social corporativa y la empresa ciudadana han de referirse a su versión normativa, por cuanto la visión estratégica no deja de ser una instrumentación de los *stakeholders* no accionariales en provecho de los accionistas. Entonces, cabe intentar resumir lo dicho hasta aquí, reflejando en el cuadro 3 los tres grandes modelos de dirección y gestión empresarial hasta ahora aludidos en uno u otro momento.

Cuadro 1

Opciones empresariales (adaptado con modificaciones de Galbreath, 2006)

Tipo	Objetivo	Vías	Medida	Destino	Ventajas	Plazo
Modelo accionarial	Beneficio	Propio interés	Resultados financieros	Accionistas Otros indirectos	Financieras	Corto o largo
Estrategia altruista	Devolver a la sociedad	Filantropía de talonario	Donativos	Grupos y causas comunidad	Pueden no ser evaluadas	En cada período o de modo variable
Estrategia recíproca	Ventajas mútuas	Mecenazgo Actividades comunitarias Voluntariado Marketing con causa	<i>Reporting</i> basado en las actividades	Empresa y comunidad	Rentabilidad Objetivos comerciales Recursos humanos	Medio o largo
Empresa ciudadana	Responsabilidad Transparencia Sostenibilidad Rendición de cuentas	Ética «Economic case» Gobierno corporativo global Diálogo <i>stakeholder</i>	<i>Triple bottom line</i>	Empresa (sobrevivir, posición) Todos los <i>stakeholders</i>	Tangibles e intangibles	Largo

4. ALGUNOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Una vez centrados en lo que propiamente entendemos como responsabilidad social corporativa, dejando por tanto aparte enfoques de naturaleza estratégico-instrumental, cabe intentar subrayar sus máximas fundamentales. Éstas, contra lo que a veces se dice, no guardan relación ni con la popular interpretación de «café para todos» —en cuanto a la distribución de ingresos y excedentes— ni con la gerencial interpretación de un «paternalismo ejecutivo» —en relación con la participación en la adopción de decisiones—. Así, si los deducimos del contenido de determinadas propuestas para reformar el Derecho de Sociedades, tenemos (véase Greenfield, 2005):

- El fin último de las compañías debería ser servir los intereses del conjunto de la sociedad.
- Las compañías se distinguen de otras organizaciones porque contribuyen al bienestar de la sociedad creando riqueza.

- La riqueza creada debería ser equitativamente distribuida entre quienes contribuyen a generarla.
- Un gobierno de la empresa participativo es el mejor camino para asegurar la creación sostenible y la distribución equitativa de la riqueza creada.

Y si los enumeramos desde la ética, serían (véase Evan y Freeman, 1993; Freeman, 2004):

1. Principio de la legitimidad corporativa. La empresa toma como guía la creación de riqueza neta total para el conjunto de las diversas partes o grupos que de alguna forma invierten en la empresa y/o son afectados por ella (accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, proveedores,...).
2. Principio de la participación *stakeholder*. La firma articula ciertas formas de intervención en la dirección y gestión de la compañía —«VOZ»—, al menos para las principales partes interesadas.
3. Principio de la responsabilidad fiduciaria de los administradores y directivos. Al igual que frente a los accionistas y sobre la base de la mutua confianza, los administradores y directivos han de actuar con honradez, diligencia y transparencia en sus relaciones con los restantes *stakeholders*, para salvaguardar los intereses a largo plazo de cada uno de ellos y garantizar la supervivencia de la firma.

En este mismo último sentido, Bowie (1998, p. 47) afirma: «(1) La firma debería considerar los intereses de todos los *stakeholders* afectados en cualquier decisión que adopte; (2) esta consideración debería implicar obtener contribuciones (*inputs*) de todos los *stakeholders* afectados; (3) no debería darse el caso de que los intereses de un solo *stakeholder* tengan prioridad en todas las decisiones; (4) cada firma de negocios debe establecer procedimientos diseñados para garantizar que las relaciones entre los *stakeholders* sean gobernadas mediante reglas justas», establecidas de acuerdo con los tres puntos precedentes y respaldadas por todos los *stakeholders*.

Es así como el buen gobierno corporativo global o ampliado, característico de una empresa responsable y ciudadana, incluye, como es natural, las características básicas de cualquier buen gobierno empresarial, que se resumen en disciplina, transparencia, independencia, rendición de cuentas, responsabilidad e imparcialidad. Pero a todo ello cabe añadir la responsabilidad social (King Committee on Corporate Governance, 2002, pp. 10-11). A su vez, podemos su-

gerir algunos principios generales para que esta última se refleje en ese buen gobierno corporativo global:

- Incorporación de la responsabilidad social corporativa en la organización empresarial. Ha de hacerse en su misión, valores, visión estratégica, gobierno de la empresa, políticas de gestión, criterios de remuneración y sistemas o procedimientos operativos, involucrando a las partes interesadas relevantes y consiguiendo el compromiso de los administradores y altos ejecutivos.
- Fines de la empresa: eficiencia y equidad. Identificación del éxito de la firma con su capacidad para garantizar la viabilidad, continuidad, estabilidad e independencia de la coalición empresarial, favoreciendo la competitividad e innovación y respondiendo con razonable sensibilidad a las demandas de los *stakeholders* relevantes, en el marco del interés general y a largo plazo de la empresa en su conjunto. A estos efectos, conviene admitir el criterio de «gestión continuada» o, en palabras de Freeman (1994), «inmortalidad limitada».
- Identificación objetiva de las partes interesadas. Distinción entre partícipes primarios, contractuales o directos y complementarios, contextuales o indirectos, todos ellos con derechos, pero también con responsabilidades. Los primeros efectúan inversiones específicas en la empresa, asumen riesgos residuales y su colaboración es estratégicamente importante para la supervivencia, competitividad y éxito a largo plazo de aquélla. Los segundos son fundamentalmente aquellos que experimentan efectos externos positivos o negativos, sin una previa inversión («apuesta») voluntaria directa, más algunos otros derivados de razonamientos éticos.
- Visión contingente. Percepción de que los *stakeholders* relevantes varían en cada empresa, así como a lo largo del tiempo, en función de la justificación, factibilidad, legitimidad y urgencia de sus demandas.
- Responsabilidad fundamental de los administradores y altos ejecutivos. Creación de valor a largo plazo y de modo sostenible para los propietarios o accionistas, así como para las restantes partes interesadas, como diferencia entre el valor de oportunidad de los productos vendidos y el coste de oportunidad de los recursos consumidos, preservando el capital medioambiental y el capital físico, financiero e intelectual de la organización.
- Obligaciones fiduciarias de los directivos. Asignación a los administradores y gerentes de una obligación fiduciaria para atender, gestionar

prudentemente e intentar buscar el consenso entre las demandas de los diferentes partícipes, en ocasiones potencialmente contrapuestas. El propósito es hacer compatibles incentivos y posiciones diversas, convencer y generar adhesiones, basándose en criterios de razonabilidad y satisfacción de acuerdo con las contribuciones realizadas y los riesgos asumidos por las diversas partes interesadas.

- Organización, dirección y gestión participativas. Utilización de algunos mecanismos para facilitar de manera continua e institucionalizada la participación y el diálogo con los *stakeholders* —al menos los más relevantes—, eligiendo dentro de toda una amplia gama de posibles «contratos de gobierno» en función de las circunstancias. El cambio de las reglas de juego en este ámbito habría de ser consensuado con las partes interesadas.
- Negociación justa. Asignación de la riqueza creada mediante un proceso de negociación con ausencia de fuerza, fraude o manipulación y en el cual los partícipes deberán ser tratados de acuerdo con sus respectivas contribuciones, costes y riesgos, no necesariamente iguales.
- Equilibrio en la distribución. Cada *stakeholder* debe obtener al menos el reembolso de las inversiones específicas realizadas para generar la riqueza o excedente empresarial.
- Interiorización de externalidades. Esfuerzo por evitar, compensar o computar los efectos externos negativos sobre terceras partes.
- Transparencia y rendición de cuentas. Acceso periódico de los partícipes a la información relevante, con garantía de fiabilidad y en el momento oportuno (políticas aplicadas en las relaciones con los *stakeholders* y en la presentación de cuentas; amplitud de las obligaciones; objetivos, principales decisiones adoptadas, sistemas de evaluación y publicación de resultados, etc.), sobre la base de la transparencia y la verificación externa independiente.
- Compromiso ético, respeto de la diversidad e igualdad de oportunidades. Como complemento a los principios de buen gobierno corporativo asumidos, cada organización empresarial debería dotarse de un código ético general, en el cual, además de las reglas de comportamiento honesto e íntegro habitualmente incluidas en el mismo, se aprecie el valor de la diversidad —en todas sus vertientes— y se garantice la libertad de los diversos *stakeholders* para comunicar sus informaciones acerca de eventuales prácticas ilegales o contrarias a la ética, incluso a través de

los órganos de representación en los que participen y sin ver por ello comprometidos sus derechos.

- Adopción de un código formal de responsabilidad social corporativa. Ha de incluir tanto principios y valores aplicables al respecto como criterios para elaborar, difundir y verificar las informaciones correspondientes.

Cabe insistir en la importancia de la participación de los *stakeholders* afectados, precisamente para eludir el peligro latente en este modelo: la posible aparición de núcleos de importante poder privado sin ningún tipo de control social. Y también para soslayar la eventual reticencia de quienes creen que, si el Estado no siempre conoce bien las necesidades sociales y adopta las decisiones apropiadas, mucho menos podrán hacerlo las empresas. Al fin y al cabo, dado que nuestras economías suelen confiar de forma clara en el sistema de precios descentralizado para alcanzar buenas asignaciones de recursos, parece razonable tener igualmente la esperanza de que unos mecanismos descentralizados de diálogo entre *stakeholders* empresariales y fomento de la participación de los cuerpos intermedios de la sociedad pueden conducir a decisiones colectivas no muy equivocadas. Se otorga así fuerte protagonismo a la dimensión pública de los actores sociales, sin caer en el error de identificar lo público con lo estatal.

Cuestión diferente es que, como arriba quedó apuntado, en el marco de la orientación pluralista o *stakeholder* cabe elegir dentro de una extensa red o «cartera» de mecanismos de gobierno —complementarios entre sí— para facilitar el diálogo con las partes interesadas y su intervención en la dirección y gestión empresarial. Podemos citar: (a) asignación de derechos de propiedad y/o control formales, como es el caso de las acciones u otros títulos de participación; (b) presencia directa o indirecta en el consejo de administración; (c) posibilidad de veto a través de la presencia en algún comité de supervisión y control; (c) capacidad para designar, proponer, recomendar u oponerse al nombramiento de un cierto número de miembros del consejo de administración o de un órgano análogo; (d) organización de paneles, foros, asambleas u otros canales análogos —en su caso, electrónicos o virtuales— para aplicar procedimientos de información y consulta; (e) encuestas periódicas para cada empresa y en comparación con el sector o con otras organizaciones similares; (8) asignación de derechos residuales sobre la renta alcanzada, mediante retribuciones en función del excedente empresarial; (9) percepción de compensaciones en ciertas circunstancias; (10) recepción de garantías de calidad y certificados de sostenibilidad medioambiental; (11) alianzas, proyectos e iniciativas *multistakeholder*, etc.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Desde finales del siglo XIX —al menos—, ha sido recurrente la discusión en torno a la responsabilidad social de las empresas, sobre todo en el caso de las que tienen gran dimensión o impacto social. El arranque de la «era moderna» en la materia cabe atribuirlo a Bowen (1953), quién definió la responsabilidad social como la obligación de aplicar políticas, adoptar decisiones y seguir líneas de acción deseables desde la perspectiva de los objetivos y valores de la sociedad. La cuestión ha adquirido singular relieve durante los últimos tiempos. Así, la década de los pasados años setenta quedó marcada por la inquietud ante el deterioro ecológico. Pronto el ángulo de atención se amplió, para abarcar también los problemas de exclusión social y de falta de respeto a los derechos humanos. En su conjunto, es lo que hoy se recoge bajo el rótulo de preocupación por la «sostenibilidad». Además, los renovados esfuerzos por reinstaurar en su mayor pureza el modelo accionario o financiero de empresa han abierto un importante debate, dadas sus consecuencias socioeconómicas a veces negativas (véase Rodríguez Fernández, 2003, pp. 28-35). Ahora bien, el problema radica en llegar a un acuerdo sobre lo que, en la práctica, implican conceptos como la responsabilidad social o la empresa ciudadana y las vías para desarrollarlos.

A lo largo de estas páginas se ha intentado hacer notar una doble diferencia. De una parte, la que claramente existe entre un modelo corporativo orientado exclusivamente en función de las preferencias u objetivos de los accionistas, sin referencia a otras partes interesadas en la buena marcha de la empresa, y la adopción de una perspectiva *stakeholder* para incorporar en último término la responsabilidad social en la dirección y gestión empresarial. Por otro lado, las dos visiones bastantes distintas que, a su vez, cabe distinguir dentro esta última: (a) un enfoque de la responsabilidad social puramente instrumental, sólo en cuanto medio hoy casi ineludible para favorecer la competitividad empresarial y la creación de valor para los accionistas en el nuevo entorno de los negocios, en el cual las aportaciones de los grupos de interés no accionariales resultan muy relevantes; (b) una perspectiva de responsabilidad corporativa propiamente dicha, basada en contenidos prescriptivos, encaminada hacia la creación de riqueza neta total para las diversas partes interesadas y articulada en torno a un cierto diálogo o participación efectiva de los *stakeholders* en el *management* de la organización.

De este modo, entendemos que sería un error identificar la empresa responsable y ciudadana con conceptos como con la «filantropía de talonario», la mera «acción social empresarial» —de carácter voluntario, altruista y exter-

no—, la «filantropía estratégica» o el *marketing* social corporativo, por poner sólo algunos ejemplos. Más bien deberíamos entenderla como una vía para avanzar en la medida de lo posible hacia una mayor democracia económica, a través de la participación en las decisiones y un mayor equilibrio entre la búsqueda de la eficiencia y la preocupación por la equidad.

Finalmente, debe subrayarse que, para fundamentar tal orientación, no sólo contamos con razones éticas o político-sociales, sino también algunas derivadas del propio análisis económico, según hemos aclarado. Como explicó J. Stiglitz en su intervención durante la Business for Social Responsibility Conference (Nueva York, 9-12 de noviembre de 2004): «La teoría económica moderna ayuda a explicar por qué, contrariamente a Adam Smith, maximizar el valor para los accionistas no necesariamente conduce a la eficiencia económica, ni alcanza otros objetivos tales como la justicia social, la protección del medio ambiente o el respeto a los derechos humanos. Aunque las Administraciones públicas pueden manejar algunos fallos del mercado y externalidades, se necesita la responsabilidad social corporativa para compensar la información imperfecta, los mercados incompletos y la limitada capacidad de la regulación para mitigar externalidades».

REFERENCIAS

- ANDRIOF, J. y WADDOCK, S. (2002): «Unfolding stakeholder engagement», en Andriof, J.; Waddock, S.; Husted, B. y Rahman, S.S. (eds.), *Unfolding stakeholder thinking*, vol 1: *Theory, responsibility and engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 19-42.
- ARGANDOÑA RÁMIZ, A. (1998): «The stakeholder theory and the common good», *Journal of Business Ethics*, vol. 17, pp. 1093-1102.
- BAKAN, J. (2006): *La corporación: la búsqueda patológica de lucro y poder*, Volter, Teià (Barcelona). Edición original en inglés, Free Press, Nueva York, 2004.
- BELTRATTI, A. (2005): «The complementarity between corporate governance and corporate social responsibility», *Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*, vol. 30, pp. 373-386.
- BOOT, A.W.A.; MACEY, J.R. y SCHMEITS, A. (2005): «Towards a new theory of corporate governance: objectivity versus proximity», documento de trabajo, Faculty of Economics and Econometrics, University of Amsterdam, Amsterdam.
- BOWEN, H. (1953): *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row, Nueva York.

- BOWIE, N.E. (1998): «A Kantian theory of capitalism», *Ruffin Series in Business Ethics*, vol. 1, pp. 37-60.
- CARROLL, A.B. (1991): «The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders», *Business Horizons*, vol. 34, pp. 39-48.
- CHRISTIAN AID (2004): *Behind the mask: the real face of corporate social responsibility*, Londres. Disponible en www.christianaid.org.uk.
- CLARK, J.M. (1916): «The changing basis of economic responsibility», *Journal of Political Economy*, vol. 24, pp. 209-229.
- DAVIS, K. (1973): «The case for and against business assumption of social responsibilities», *Academy of Management Journal*, vol. 16, pp. 312-322.
- DOBSON, J. y WHITE, J. (1995): «Toward the feminine firm: an extension to Thomas White», *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, pp. 463-478.
- DONALDSON, T. (1982): *Corporations and morality*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- DONALDSON, T. (1989): *The ethics of international business*, Oxford University Press, Nueva York.
- DONALDSON, T. y DUNFEE, T. W. (1994): «Towards a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory», *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 252-84.
- DONALDSON, T. y PRESTON, L.E. (1995): «The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, implications», *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 65-91.
- EVAN, W.M. y FREEMAN, R.E. (1993): «A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism», en Beauchamp, T.L. y Bowie, N.E. (eds.), *Ethical theory and business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ), 4ª ed., pp. 75-84.
- FREEMAN, R.E. (1994): «The politics of stakeholder theory: some future directions», *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, pp. 409-421.
- FREEMAN, R.E. (1995): «Stakeholding thinking: the state of art», en Näsi, J. (ed.), *Understanding stakeholder thinking*, LSR Publications, Helsinki, pp. 35-46.
- FREEMAN, R.E. (2004): «A stakeholder theory of the modern corporation», en Beauchamp, T.L. y Bowie, N.E. (eds.), *Ethical theory and business*, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River (NJ), 7ª ed., pp. 55-64.
- GALBREATH, J. (2006): «Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations», *Corporate Governance*, vol. 6, pp. 175-187.
- GARDBERG, N.A. y FOMBRUN, C.J. (2006): «Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional environments», *Academy of Management Review*, vol. 31, pp. 329-346.

- GARRIGA, E. y MELÉ, D. (2004): «Corporate social responsibility theories: mapping the territory», *Journal of Business Ethics*, vol. 53, pp. 51-71.
- GOND, J.P. y MERCIER, S. (2004): «Les théories des parties prenantes: une synthèse critiques de la littérature», Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Montreal, 1-4 de septiembere.
- GONZÁLEZ ESTEBAN, E. (2001): «La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de *stakeholder* desde la ética discursiva», tesis doctoral, Universitat Jaume I, Castellón.
- GREENFIELD, K. (2005): «New principles of corporate law», *Hastings Business Law Journal*, vol. 1, pp. 87-118.
- GUILLÉN, M.F. (2001): «Is globalization civilizing, destructive or feeble?: A critique of five key debates in the social science literature», *Annual Review of Sociology*, vol. 27, pp. 235-260.
- KING COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE (2002): *Executive summary of the King report on corporate governance for South Africa*, Institute of Directors in Southern Africa, Parktown.
- L'ETANG, J. (1995): «Ethical corporate social responsibility: a framework for managers», *Journal of Business Ethics*, vol. 14, pp. 125-132.
- MAHONEY, J. (1994): «Stakeholder responsibilities: turning the ethical tables», *Business Ethics. A European Review*, vol. 3, pp. 212-218.
- MICHALET, C.A. (2005): «Quelle régulation pour la globalisation?», en Hugon, P. y Michalet, C.A. (coords.), *Les nouvelles régulations de l'économie mondiale*, Karthala, París, pp. 33-47.
- MOIR, L. (2001): «What do we mean by corporate social responsibility?», *Corporate Governance*, vol. 1, pp.16-22.
- ORLÉANS, A. (1999): *Le pouvoir de la finance*, Odile Jacob, París.
- ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F.L. y RYNES, S.L. (2003): «Corporate social and financial performance: a meta-analysis», *Organization Studies*, vol. 24, pp. 403-441.
- OSTERLOH, M. y FREY, B.S. (2006): «Shareholders should welcome knowledge workers as directors», *Journal of Management and Governance*, vol. 10, pp. 325-345.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2003): *Responsabilidad social corporativa: tendencias empresariales en España*, Barcelona.
- REED, D. (1999): «Stakeholder management theory: a critical theory perspective», *Business Ethics Quarterly*, vol. 9, pp. 453-483.
- REED, D. (2002): «Employing normative stakeholder theory in developing countries», *Business and Society*, vol. 41, pp. 166-207.

- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (2003): *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*, Akal, Madrid.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (2006): «Valor accionarial y orientación *stakeholder*: bases para un nuevo gobierno corporativo», *Papeles de Economía Española*, núm. 108, pp. 10-26.
- STARIK, M. (1994): «The Toronto conference: reflection on stakeholder theory», *Business and Society*, vol. 33, pp. 89-95.
- WICKS, A.C.; Gilbert Jr., D.R., y Freeman, R.E. (1994): «A feminist reinterpretation of the stakeholder concept», *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, pp. 475-497.