

Resumen

Con el cambio de siglo, se ha producido una redefinición de la relación entre empresa y sociedad. Aunque los conceptos son esencialmente los mismos, el contexto ha variado profundamente. En el tema de la responsabilidad social de la empresa (RSE) existen problemas de ambigüedad en el uso de los términos más convenientes. Los más habituales son responsabilidad y sostenibilidad. En este artículo, el autor, tras analizar los factores que subyacen en el fenómeno paradójico de la carencia de una definición universal de la RSE y, al mismo tiempo, el innegable éxito de la idea que representa, propone pasar del concepto de responsabilidad social de la empresa (RSE) al de empresa responsable y sostenible (ERS).

Palabras clave: responsabilidad, sostenibilidad, empresa responsable y sostenible, responsabilidad social de la empresa.

Abstract

With the turn of the century there has been a redefinition of the relationship between business and society. Although the concepts remain basically the same, the context has changed drastically. In the matter of corporate social responsibility (CSR) there are problems of ambiguity in the use of the most appropriate terms. The most common ones are responsibility and sustainability. In this article, after examining the factors underlying the paradoxical phenomenon of the lack of a universal definition of CSR and, at the same time, the undeniable success of the idea that it represents, the author proposes moving on from the concept of corporate social responsibility (CSR) to that of responsible, sustainable company (RSC).

Key words: responsibility, sustainability, responsible sustainable company, corporate social responsibility.

JEL classification: M14.

DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA (RSE) A LA EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE (ERS)

Josep M. LOZANO (*)

ESADE

I. POR QUÉ ESTE TÍTULO

SÓLO atendiendo a los datos accesibles para la opinión pública, un observador podría concluir que, coincidiendo con el cambio de siglo, la redefinición de las relaciones entre empresa y sociedad se ha convertido en un tema prioritario en las agendas económica, política y social. Baste señalar, por ejemplo, que en 2004 aumentaron en un 50 por 100 las referencias a la responsabilidad social de la empresa en las cartas de los presidentes de las empresas del índice Standard and Poor's. Desde una perspectiva global más amplia, cabe señalar que en 1999 Koffi Annan lanzó en Davos su propuesta del Pacto Mundial (1) dirigida a la comunidad empresarial, y que la Comisión Europea escenificó en 2001 una tendencia que parece irreversible con la publicación de su libro verde *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2).

Dos términos han adquirido en poco tiempo preponderancia a la hora de expresar esa redefinición de las relaciones entre empresa y sociedad: sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa (RSE). En torno a ellos se ha gestado una suerte de batalla conceptual, hasta el punto de que a veces sorprenden las excesivas expectativas depositadas en la clarificación terminológica. Probablemente sería conveniente reconocer que ninguna definición

es autosuficiente (3), en la medida en que ambos términos tienen un fuerte componente, a la vez, heurístico y hermenéutico. Esto se debe al hecho de que, a través de términos como RSE y sostenibilidad, lo que se debate, en definitiva, es cuál es la función de la empresa, su propósito y su contribución a la sociedad (Handy, 2002). Post *et al.* (2002: 254) lo han expresado con claridad:

Porque desde que existen las empresas, su rol en la economía y en la sociedad ha sido objeto de atención y de debate. El poder de la empresa para influir sobre el modelo de desarrollo económico, social y político —junto con su impacto, en ocasiones negativo, sobre empleados, clientes y comunidades concretos— se ha contrapuesto regularmente a la capacidad de la empresa para crear nueva riqueza. Estas relaciones en conflicto revelan que la empresa representa tanto una contribución como un reto para la sociedad. Cada generación se ha formulado, en sus propios términos, la pregunta fundamental: *¿Ante quién y de qué es responsable la empresa?* A principios del siglo XXI, con el sistema empresarial expandiéndose por el mundo entero, esta pregunta sigue teniendo la misma importancia que ha tenido siempre. La empresa contribuye y se beneficia a la vez del sistema social más amplio en el que opera. La empresa afecta y se ve afectada por la ley, la política pública y las expectativas sociales; se ajusta a los estándares y acuerdos sociales existentes y, simultáneamente, los altera mediante sus propias iniciativas e innovaciones independientes.

En definitiva, lo que ha cambiado no son los conceptos, sino el contexto. Es evidente que no es la primera vez que se habla de RSE. Pero lo que resitúa el debate sobre la RSE y la sostenibilidad son las nuevas realidades económicas, políticas y sociales que redefinen el marco de referencia en el que se plantea el propósito, la razón de ser y la legitimación de las actuaciones empresariales. Desde esta perspectiva, probablemente tiene razón *The Economist* (2005) cuando afirma que la RSE ha ganado la batalla de las ideas (4); y la ha ganado sin que, paradójicamente, exista una definición universalmente aceptada de la RSE (Holme y Watts, 2000). Desde mi punto de vista, tanto esa victoria como la ausencia de definición responden, al menos, a dos razones.

a) La primera, que no se suele considerar explícitamente, es que, tras la pregunta acerca de la RSE, subyacen tres cuestiones interrelacionadas, pero que tienen cierta entidad por sí mismas: 1) la pregunta acerca de la comprensión de la responsabilidad en un mundo interdependiente, organizado en redes, cuyos actores relevantes no son únicamente individuos aislados o agregados, sino también organizaciones; 2) la pregunta acerca de la sociedad que queremos construir, ante la que cada vez somos más conscientes de que resulta un riesgo letal la confusión posmoderna entre vivir sin un modelo normativo de sociedad y vivir sin un proyecto de sociedad, y 3) la pregunta acerca de la empresa, una entidad que ha devenido institucionalmente indispensable e individualmente impredecible, y cuyos retos no afectan sólo a la gestión, sino también a su comprensión y su razón de ser. Únicamente si tenemos en cuenta que tras la RSE subyacen estas preguntas y, a la vez, que la RSE es un intento de darles res-

puesta, resulta comprensible que el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) llegue a afirmar que «la RSE es un concepto fundamental —como la libertad o la igualdad— que se está redefiniendo constantemente para servir a las necesidades y los tiempos cambiantes» (WBCSD, 2002: 6).

b) La segunda es la diversidad de usos del término *social* en los debates sobre la RSE, lo que ha llevado a que a menudo se utilicen las mismas palabras para decir cosas sustancialmente distintas. Así, la S de RSE se ha entendido:

— Como la relación de la empresa con determinados *stakeholders* de su entorno social, habitualmente no vinculados directamente a su actividad empresarial.

— Como una dimensión o un aspecto que, en diversos grados e intensidades, es inherente a la relación con todos los *stakeholders*, y que debe tenerse en cuenta junto con otras dimensiones o aspectos.

— Como una manera de comprender la gestión y la excelencia empresariales, lo que incluye tener en cuenta a todos los *stakeholders*.

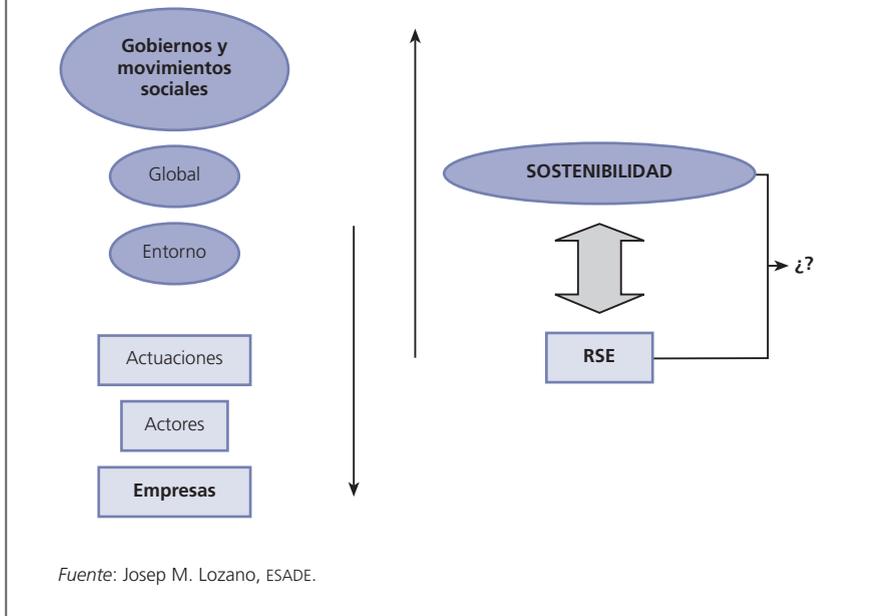
— Como un compromiso y unos objetivos que van más allá de los específicos del negocio, que son compartidos con otros *stakeholders*, y que sitúan la actuación de la empresa en un horizonte de comprensión común.

— Como el eje del discurso que legitima la RSE («lo social») frente a otros aspectos del discurso sobre la empresa (como «lo económico»; «lo medioambiental», «lo managerial», etc.), en contraste con ellos o complementándolos.

A todo ello cabe añadir que, en cuanto a los cuatro primeros puntos, el siguiente puede incluir al anterior (pero no al revés), y que la función legitimadora de un discurso sobre «lo social» es indispensable siempre, aunque adopte perspectivas y argumentos que pueden ser sustancialmente distintos en cada uno de los niveles. No debe extrañarnos, pues, que algunos malentendidos en los debates económicos, políticos y sociales que abundan sobre el tema sean debidos, simplemente, a que con las mismas palabras se sostienen visiones distintas, e incluso enfrentadas, de lo que está realmente en juego, así como sus respectivas, y no menos diversas, estrategias.

Con todo, no hay que olvidar que el triunfo de la RSE no ha sido, hasta el momento, total, y que comparte espacio en el debate público con el término *sostenibilidad*, que en algunos países europeos es la clave de lectura dominante para aproximarse a la misma temática que aborda la RSE (5). Curiosamente, ambas perspectivas coinciden en subrayar que las empresas deben adoptar un enfoque de su gestión que se corresponda con lo que se ha denominado la triple cuenta de resultados (Elkington, 1997)—económicos, sociales y medioambientales— (6), lo que, precisamente, no contribuye a resolver el problema, pues, en el caso de la RSE, *social* es al mismo tiempo la denominación general y uno de sus aspectos. En el caso de la sostenibilidad, aunque no se da un conflicto semántico tan evidente, ocurre algo semejante, en la medida en que tiende a identificarse lo sostenible con lo medioambiental, algo que, por otra parte, se pone de manifiesto en el hecho de que el discurso sobre la sostenibilidad desempeña un papel más importante que el de la RSE en aquellos países

GRÁFICO 1
APROXIMACIÓN DESDE LA SOSTENIBILIDAD Y DESDE LA RSE



Fuente: Josep M. Lozano, ESADE.

donde la presencia de los movimientos sociales de carácter ecologista y de las políticas verdes se halla más arraigada.

Sospecho que ninguna de las dos formulaciones será la definitiva, más allá del éxito mediático que tiene por ahora la RSE, porque ambas hacen que dirijamos nuestra mirada hacia una misma problemática, aunque desde perspectivas distintas, a la vez convergentes y complementarias. Mientras que la RSE parte de una consideración de las empresas como actores individuales y se plantea el impacto de sus actuaciones en el entorno social y medioambiental, la sostenibilidad parte de un discurso más global (propio de los gobiernos y de algunos movimientos sociales) y, desde un análisis más atento a la realidad de un entorno al mismo tiempo global y local, se plantea cómo contribuyen a dicha realidad los diversos actores, especialmente las empresas. ¿Tiene

sentido, pues, pretender una denominación que integre la perspectiva de la sostenibilidad y la de la RSE? (gráfico 1).

Nuestra propuesta de *empresa ciudadana* (Lozano, 2002) no es tan ambiciosa como para pretender resolver este interrogante, pero sí que aspira a ofrecer una clave de lectura que permita integrar mínimamente la diversidad de cuestiones que estamos planteando. Pero antes de justificar esta denominación es necesario mostrar sucintamente el itinerario que nos ha llevado a hablar de la *empresa responsable y sostenible*.

II. EL DESARROLLO SOSTENIBLE COMO MARCO DE LA EMPRESA SOSTENIBLE

El término *sostenibilidad* es cada vez más usado y aceptado, lo que no significa que su uso esté siempre establecido con precisión (7).

De hecho, el término nació en el marco de la gestión de los recursos naturales y se refiere a la necesidad de no emplear más recursos de los que el entorno natural puede regenerar. Aunque la referencia a la sostenibilidad no debe reducirse a la del medio ambiente ni confundirse con ella, muchos de sus usos cotidianos se acercan a esa identificación. En cualquier caso, esto no debe sorprendernos, en la medida en que su origen está directamente relacionado con la preocupación ambiental y con la referencia a la capacidad de los ecosistemas de mantener las condiciones que permitan la continuidad de la vida. En definitiva, no es posible hablar de sostenibilidad sin atender de manera específica a todo lo relacionado con el medio ambiente; puede que no deba confundirse la sostenibilidad con la atención al medio ambiente, pero sin atención al medio ambiente no cabe hablar de sostenibilidad. En lo que se refiere al desarrollo sostenible, pese a la diversidad de matices, la referencia comúnmente aceptada es la que propuso la llamada Comisión Brundtland en 1987, cuando habló de un desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para dar respuesta a sus propias necesidades.

Llegados a este punto, es evidente que si se adopta esta perspectiva para hablar de desarrollo sostenible, el término pasa a incorporar inevitablemente aspectos políticos y culturales. En primer lugar, porque al hablar de las necesidades de las generaciones introduce como elemento del desarrollo sostenible la superación de la pobreza y las desigualdades. En segundo lugar, porque las necesidades no son algo cerrado y definido al margen de lo que cada cultura establece para sí misma

como humanamente valioso. Y en tercer lugar, porque introduce claramente una perspectiva de largo plazo como criterio para la toma de decisiones en el presente. Podríamos decir que hablar de sostenibilidad supone, en primer lugar, pensar en términos sistémicos y, en segundo lugar, la voluntad de replantear las relaciones entre los seres humanos y, al mismo tiempo, entre éstos y el medio ambiente en el que viven desde una perspectiva tanto intrageneracional como intergeneracional.

En lo que respecta al desarrollo del movimiento por la sostenibilidad conviene tener en cuenta su secuencia (Elkington, 1997, 2001), entre otras razones porque es en su última etapa en la que se produce la convergencia con el movimiento de la RSE, con el que en sus orígenes tenía pocos puntos en común. En efecto, en las décadas de 1960 y 1970, todavía bajo los efectos de la guerra fría, surgieron las primeras ONG y movimientos sociales *verdes*, cuyos objetivos eran, por una parte, estimular una nueva conciencia acerca de los retos al mismo tiempo sociales y medioambientales que estaban emergiendo y, por otra parte, influir para propiciar el cambio de la agenda política. En los años ochenta, y hasta mediados de los noventa, el impacto de las grandes catástrofes medioambientales introdujo cambios políticos y legislativos; simultáneamente, grandes empresas transnacionales aparecieron ante la opinión pública como claramente involucradas, directa o indirectamente, en algunas de esas catástrofes y, por consiguiente, como parte del problema y no de su solución. Coincidiendo con el cambio de milenio, estas cuestiones comenzaron a plantearse en el contexto de los debates públicos relacionados con el proceso de globalización, y se vincularon

progresivamente con la posibilidad y las condiciones de la gobernanza, tanto a escala planetaria como en los diversos estados. En este sentido, la afirmación de la necesidad de integrar lo económico, lo social y lo medioambiental dio lugar a la aparición de un marco de referencia que se ha convertido en punto de encuentro entre el discurso de la sostenibilidad y el de la responsabilidad social de la empresa.

Así pues, la diferencia entre estas dos aproximaciones no parece ser tanta si tenemos en cuenta que ambas abogan por considerar los aspectos económicos, sociales y medioambientales tanto en las estrategias empresariales como en las políticas (recuérdese que la Comisión Europea ha especificado que los tres aspectos forman parte tanto de la RSE como del desarrollo sostenible). Quizá la diferencia más significativa es que el desarrollo sostenible incluye explícitamente una preocupación por la justicia tanto intrageneracional como intergeneracional. En todo caso, podría considerarse que la RSE funciona a un nivel más micro, y que parece referirse, concretamente, a lo que hacen las empresas, mientras que el desarrollo sostenible es una perspectiva que pone el acento en lo macro, y que afecta al conjunto de la sociedad (y, en consecuencia, también al papel que desempeñan las empresas en este contexto). De hecho, esto se percibe con claridad si analizamos las estrategias nacionales de desarrollo sostenible. Habitualmente, estas estrategias se refieren a cuestiones como la cohesión social, la calidad de vida, la justicia (en sus dos vertientes, diacrónica y sincrónica), la salud, ciertos aspectos de las condiciones de trabajo, los sistemas de transportes y comunicaciones o el medio ambiente. En este sentido, cuando se incorpora la RSE a la estra-

tegia de desarrollo sostenible se hace apelando al papel que desempeñan las empresas en la sociedad donde operan y, por consiguiente, desde el reconocimiento de que su contribución resulta indispensable para avanzar hacia la integración de lo económico, lo social y lo medioambiental.

Recordemos que, de hecho, en lo que respecta a las prácticas empresariales, el punto de encuentro entre el desarrollo sostenible y la RSE ha sido la afirmación por ambas partes de que es necesario que las empresas asuman una perspectiva en consonancia con lo que se ha denominado la *triple cuenta de resultados*: «centrarse en la prosperidad económica, en la calidad medioambiental y —el elemento que las empresas han tendido a pasar por alto— en la justicia social» (Elkington, 1997: 2). Es importante tener presente esta primera formulación, porque desde entonces la triple cuenta de resultados se ha interpretado habitualmente en el sentido de que las empresas deben tener en cuenta las dimensiones y las consecuencias económicas, sociales y medioambientales en todas sus actuaciones, y dar cuenta de ello. Se trata, sin duda, de un enfoque mucho más comprensible en términos operativos y de gestión; no obstante, puede encubrir el olvido del marco de referencia que le da sentido: prosperidad económica, calidad ambiental y justicia social. Como veremos reiteradamente, la asunción de esta mirada estrábica, que supone tener capacidad para actuar mirando al mismo tiempo a la empresa y a la sociedad, es uno de los retos más recurrentes y peor resueltos en relación con el tratamiento de este tipo de cuestiones.

En cualquier caso, este enfoque, que pone énfasis en la consideración del impacto y de los re-

sultados económicos, sociales y medioambientales, está impregnando progresivamente las estrategias y modelos de gestión de las empresas, así como la rendición de cuentas de sus actividades. Por eso se ha definido la *empresa sostenible* como «la empresa que incorpora plenamente los principios de la sostenibilidad humana y ecológica a sus propias operaciones y que, asimismo, trabaja activamente para apoyar la aplicación de los principios de la sostenibilidad al resto de la sociedad» (Dunphy *et al.*, 2003: 62).

Quizás una de las aportaciones más relevantes de los enfoques propios del desarrollo sostenible es que éstos llevan a adoptar ante los problemas y las decisiones una actitud sensible a una perspectiva de largo plazo, tanto en términos sociales como medioambientales; no olvidemos que el informe de la Comisión Brundtland llevaba por título *Nuestro futuro común*. Si se atiende estrictamente a ese título, ello supone el desarrollo de la capacidad de pensar no sólo en términos de futuro, sino también en términos de lo que es común en dicho futuro, algo que a menudo se olvida. Esto, por cierto, es especialmente relevante si tenemos en cuenta que, en nuestra sociedad del riesgo (Beck, 1986), la ausencia de futuro es, precisamente, una de sus posibilidades. Así pues, cuando hablamos de sostenibilidad no estamos hablando únicamente de generar hipótesis o escenarios sobre el futuro. Estamos hablando de la capacidad institucional y organizativa de actuar con propósito y de construir proyectos; propósito y proyectos que, sin dejar de ser el resultado de iniciativas propias de cada organización, pueden ser objeto de debate público en la medida en que su realización, en un mundo interdependiente, tiene también un componente público. Un mundo des-

bocado (Giddens, 1999) requiere que no nos guiemos exclusivamente por objetivos, sino que éstos adquieran sentido y regulación a partir de la explicitación de fines y valores, algo que no es obvio, que no se puede dar por supuesto y que también precisa aprendizaje, y no sólo individual, sino también organizativo.

En este punto reside la dificultad y, a la vez, el reto implícito de la *empresa sostenible*. La dificultad estriba en que debe verse a sí misma y contemplar sus actuaciones teniendo en cuenta no sólo sus intereses más inmediatos, sino también su contribución a un contexto que se contempla y valora desde una perspectiva más amplia, y al que se da cierta prioridad. Esta perspectiva no siempre forma parte del bagaje habitual de la gestión empresarial, que tiende a ver el contexto social y medioambiental, básicamente, como escenario y condición de posibilidad de su actuación (y que suele referirse a él con la pulcra, aséptica y distante —y errónea, por cierto— denominación de *entorno*). El reto, mientras tanto, pasa por asumir que los problemas de gobernanza ponen de manifiesto que no existe un único actor responsable de lo público o de lo común, sino que los diversos actores deben contemplarse como protagonistas corresponsables de las respuestas que deben darse a los problemas colectivos.

Así pues, hablar de *empresa sostenible* supone incorporar a la gestión empresarial una clave de lectura que debe impregnar la visión empresarial, y que debe caracterizarse por:

a) Incorporar el largo plazo y la construcción de una visión de futuro como elementos estructuradores de las estrategias y las decisiones empresariales (8). Esto no

es tan obvio como puede parecer: la presión de los resultados a corto plazo o la fijación reduccionista, y a veces indecente, en su obtención se suele aducir a menudo como explicación de determinados fracasos empresariales, de muchos escándalos impropia-mente llamados empresariales y de las dificultades prácticas para la asunción de la sostenibilidad y de la responsabilidad social de la empresa.

b) Atender específicamente a los aspectos medioambientales implicados en la gestión empresarial, en función de las especificidades de cada empresa y sector. Aunque la sostenibilidad no debe reducirse a la preocupación por el medio ambiente, el origen del término está asociado al planteamiento de retos o crisis de carácter ambiental; no por casualidad, ni por mera ignorancia recalcitrante, ambos términos, sostenibilidad y medio ambiente, se suelen utilizar coloquialmente casi como equivalentes. En cualquier caso, sin atención explícita y específica a los aspectos ambientales implicados en la gestión de las empresas y otras organizaciones no cabe hablar de sostenibilidad. Dicho con otras palabras, la afirmación normativa de la empresa sostenible se contrapone a lo que podríamos llamar el *olvido ambiental* que a menudo ha caracterizado, y caracteriza, la gestión y las prácticas empresariales.

c) Estrictamente, no deberíamos hablar de empresa sostenible si únicamente nos referimos a su voluntad de pervivencia en el tiempo y a la gestión proactiva de sus impactos medioambientales. En última instancia, la empresa sostenible es aquella que orienta sus actividades desde la perspectiva de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad donde opera y, por consiguiente,

es aquella que incorpora los valores del desarrollo sostenible a su visión empresarial y a sus criterios de actuación.

Ése es, probablemente, el punto de intersección entre la sostenibilidad y la responsabilidad social de la empresa.

III. UNA CONFUSIÓN INGENUA (Y A VECES TAMBIÉN INTERESADA) ENTRE LA RSE Y LA ATENCIÓN A DETERMINADOS STAKEHOLDERS «SOCIALES»

Antes de pasar al análisis detallado de los planteamientos propios de la RSE, conviene detenerse en el análisis de una confusión que todavía pervive, propiciada en parte por la ambigüedad del uso del término *social*. Esta confusión consiste en identificar la RSE con la relación de la empresa exclusivamente con un tipo de actores o un tipo de problemáticas identificadas con «lo social». Nos referimos, por una parte, a todo lo que atañe a la filantropía y al mecenazgo, y por otra, a lo que se ha dado en denominar *acción social*.

Miralles (2004) ha planteado esto con claridad en un lúcido trabajo sobre las relaciones entre ética empresarial y globalización. Tanto la filantropía como la acción social aluden a la relación de la empresa con la comunidad local donde se inserta, y contribuyen a resolver algunos de los problemas de carácter social más acuciantes y a facilitar el encaje de la empresa en dicha comunidad. De esta manera, la empresa puede ser objeto de un reconocimiento que amplíe lo que se ha dado en denominar la *licencia para operar*, en la medida en que, con este tipo de actuaciones, pasa a ser consi-

derada como un vecino elegible y deseable (Burke, 1999).

Esta perspectiva puede resultar reduccionista, si se limita a considerar un sólo tipo de actores sociales como interlocutores, y limitada, si se limita a construir dicha relación con la comunidad basándose exclusivamente en las contribuciones económicas (9), pero incorpora implícitamente algo que conviene no olvidar: las comunidades donde opera una empresa y sus necesidades no son algo ajeno a ésta; de manera que la empresa no puede prescindir de ellas cuando se plantea sus decisiones y estrategias. La empresa no opera en el vacío, ni las comunidades donde se inserta son una mera plataforma, o una posible fuente de obstáculos y resistencias para su actuación. No obstante, también conviene añadir que esta consideración no lleva, en ningún caso, a la conclusión de que deban adoptarse necesariamente prácticas de filantropía o de acción social si se quiere asumir un enfoque de RSE. Evitar esta confusión no es baladí, como pone de relieve el estudio de *The Economist* (2005) al que ya nos hemos referido, en el que a veces la RSE, simplemente, se identifica con la caridad, probablemente para poder descalificar mejor a la RSE... y quizá también a la caridad (10).

Dado que nuestra propuesta se articula en torno a la idea de *empresa ciudadana*, en este punto conviene evitar la confusión con lo que, especialmente en Estados Unidos, se denomina *ciudadanía corporativa*, que a menudo alude estrictamente a la cuestión que ahora estamos planteando: las relaciones con la comunidad (11). Dichas relaciones se conciben, desde este enfoque, como filantropía o como aportación de recursos a la comunidad para mejorar su calidad de vida (o para evitar riesgos de re-

chazo social o de presión por parte de las autoridades públicas). Por consiguiente, sólo deben considerarse como uno de los aspectos de la RSE y, ciertamente, no como el más importante (Post *et al.*, 2002; Carroll y Bucholtz, 2003). De ahí que incluso se lleguen a considerar como relaciones no vinculadas directamente al negocio.

1. Filantropía

En su concreción más habitual, el mecenazgo «responde a la vocación de la empresa de revertir a la sociedad parte de los beneficios que obtiene de ésta, en forma de dividendo social, puesto que es justamente la sociedad quien garantiza su propia existencia. Así, la ayuda de carácter monetario o en especie mediante la cual se materializa este acto tiene un elevado componente altruista» (Rabanal, 2004: 13). Los ámbitos a los que se dirige de forma habitual ese altruismo son cultura, medio ambiente (no en lo que respecta a su gestión en la propia empresa), solidaridad, educación e investigación, y el discurso que lo legitima pone énfasis en que se trata de un acto de liberalidad estrictamente voluntario y no exigible, y cuya justificación va más allá de la lógica del mercado. Esto significa que la filantropía se suele centrar en las relaciones de la empresa con las organizaciones no lucrativas, que a menudo no tiene ninguna relación intrínseca con las actividades o el negocio de la empresa, que responde a decisiones voluntarias de la empresa o de sus propietarios, que tiene el riesgo de depender excesivamente de la capacidad de los captadores de recursos externos a la empresa y que se espera que genere reconocimiento, pero no ventajas competitivas (12).

Así pues, no es de extrañar que cuando se produce la confu-

sión identificadora entre filantropía y RSE ésta se considere como algo que sólo puede ser voluntario y no regulable (13); como algo que es legítimo y deseable para las personas, pero no para las empresas (es decir, el propietario puede hacer lo que considere oportuno con su dinero, pero el directivo no puede disponer del dinero de los accionistas para finalidades que no son las propias de la empresa); como un coste más, excesivo, injustificado e injustificable; como un lujo sólo al alcance de las grandes corporaciones con una cuenta de resultados saneada, o como un resultado de la victoria ante la opinión pública de las ONG y las organizaciones sociales (14).

Es verdad que, por una parte, se ha insistido en que los gastos «sociales» pueden contemplarse, desde una perspectiva estratégica y a largo plazo, como una inversión, del mismo modo que lo es, por ejemplo, la I+D (Dalton y Daily, 1991). Por otra parte, los mejores expertos en gestión de las organizaciones no lucrativas subrayan que la colaboración en clave filantrópica con una empresa sólo debe contemplarse como una primera fase de dicha colaboración, y que, en cualquier caso, se debe tener en cuenta que supone un bajo nivel de compromiso, una relación pobremente orientada a la captación de recursos y que tiene escaso valor estratégico (Austin, 2000; Vernis *et al.*, 2004).

En cualquier caso, más allá de la valoración que se haga de la filantropía y de la importancia que se le dé, lo que debería evitarse definitivamente es la identificación de la RSE con lo que no es más que la relación de la empresa con un único tipo de *stakeholders* y, por tanto, su identificación con un único registro de esa relación.

2. Acción social

«Entendemos por acción social la dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas principalmente en las áreas de servicios sociales, salud, formación profesional y empleo» (Fundación Empresa y Sociedad, 2004: 13). La acción social, por tanto, tiene un foco bien claro (las personas desfavorecidas) y una aproximación bien definida (el desarrollo socioeconómico). Pero esto no supone que exista una única forma de concreción y de canalización, sino que la acción social puede estar integrada, y probablemente debe estarlo, en las diversas funciones de la empresa, donde pueda resultar adecuada. Así, una empresa podrá desarrollar su acción social incorporándola a sus productos y servicios, en colaboración con sus empleados, facilitando directa o indirectamente la integración laboral o financiando proyectos.

No debemos, pues, confundir la acción social con la filantropía, aunque para algunas empresas esta última pueda ser la puerta de entrada o un estadio previo al desarrollo de una estrategia de acción social. Podemos identificar cuatro diferencias entre ambas. En primer lugar, la filantropía suele desarrollarse paralelamente a enfoques más tradicionales de la gestión empresarial, mientras que la acción social suele ir vinculada a un nuevo concepto de empresa. En segundo lugar, el foco de la acción social es mucho más específico: las personas desfavorecidas en el marco de proyectos de desarrollo económico. En tercer lugar, la acción social utiliza una mayor diversidad de instrumentos que la filantropía, y en muchos casos sus realizaciones pueden llevarse a cabo sin costes añadidos para la empresa. Finalmente, la

acción social suele estar mucho más integrada estratégicamente en la empresa. Este último aspecto es especialmente relevante, en la medida en que la filantropía sólo puede crecer o decrecer cuantitativamente, mientras que la acción social puede abrir un itinerario empresarial en el que esté cada vez más integrada transversalmente, esté cada vez más incorporada al sistema de indicadores de gestión, y se valore cada vez más en función de su coherencia con la estrategia y la misión de la empresa.

Con todo, debido a las propias características de la acción social, es necesario añadir que ésta no debe confundirse con la RSE, ni utilizarse como sinónimo, pues la RSE va mucho más allá de la acción social (15). Además, debido a la especificidad de la acción social, debemos ser conscientes de que una empresa puede desarrollar plenamente su responsabilidad social sin llevar a cabo ninguna acción social. La acción social forma parte de la RSE, pero no es una exigencia de ésta; sin embargo, la acción social, probablemente, debería ser un elemento muy importante en el desarrollo de una gestión empresarial en clave de RSE proactiva y con amplitud de perspectiva.

En última instancia, la RSE debe considerarse, en un enfoque global, como una manera de entender la gestión y la innovación empresariales.

IV. LA RSE: UNA MANERA DE ENTENDER LA GESTIÓN EMPRESARIAL

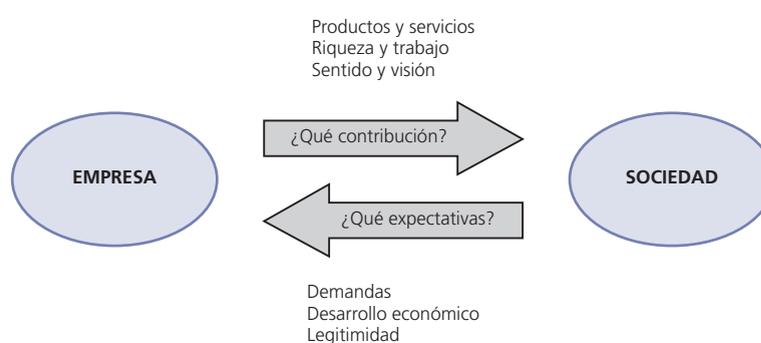
Del mismo modo que hemos planteado que la afirmación de la empresa sostenible se contrapona a lo que hemos denominado el *olvido ambiental* en la gestión y

las prácticas empresariales, la afirmación de la RSE se contrapone a lo que podríamos denominar el *olvido social*. Ya no estamos hablando, pues, de las relaciones de la empresa con un actor social en concreto, sino de una visión global de la empresa. No estamos hablando de unas actividades posibles, sino de una manera de entender la gestión.

Esto es, probablemente, lo que explica que a veces resulte tan estéril pretender una definición clara y distinta de la RSE como condición previa y necesaria para llevar a cabo cualquier actuación: olvidamos que el contexto de dicha definición es un diálogo que debe configurar un acuerdo social acerca del papel de la empresa en la sociedad. Lo que está en juego en el debate sobre la RSE es un cambio de perspectiva sobre la contribución que se espera de la empresa respecto a la sociedad. No estamos hablando simplemente de prácticas empresariales, de productos o de servicios; estamos hablando también de valores, sentido y legitimidad (gráfico 2).

Es obvio que las relaciones entre empresa y sociedad son recíprocas: «Debido a que ambas partes —las empresas y la sociedad— tienen el poder de afectarse mutuamente en profundidad, la relación entre ellas es inevitablemente normativa y está cargada de cuestiones de valor» (Frederick, 1986: 128). Sin embargo, plantearlo en estos términos no da cuenta cabalmente de la cuestión, porque la RSE no es una especie de negociación entre empresa y sociedad, sino que supone reconocer que lo que se espera de las empresas y lo que las legitima en un contexto social concreto no es algo dado y aceptado de una vez para siempre, sino algo en continuo proceso. Y hoy este proceso supone que cada vez es

GRÁFICO 2
EMPRESA Y SOCIEDAD



Fuente: Josep M. Lozano y Marc Vilanova, ESADE.

menos asumible hablar de empresa y sociedad, como si fueran entes separados en interacción paritaria, y que, en su lugar, debemos hablar de empresa en la sociedad; desde esta última perspectiva, el discurso sobre la empresa sólo se sostiene a partir de la clarificación de la sociedad que contribuye a construir.

Si atendemos a lo que están haciendo las empresas individualmente consideradas, en muchos casos se puede constatar que la RSE sólo aspira a ser un corrector benevolente de los desajustes de las grandes corporaciones, para las que la conquista de la opinión pública se ha convertido en un objetivo estratégico (Perdiguero, 2003). Del mismo modo, se puede constatar que, tras el nombre de RSE, subyacen prácticas empresariales muy diversas que van desde la pura reacción defensiva a la innovación. Al fin y al cabo, el debate sobre la RSE es siempre también un debate sobre el poder de las empresas en todos los ámbitos en los que éste se manifiesta: económico, social, cultural, político, tecnológico, etc. (Carroll y Buchholtz, 2003). Más allá de estas realidades —incuestionables,

por otra parte—, consideramos que las dificultades inherentes a la pretensión de resolver el debate sobre la RSE mediante un acuerdo sobre una definición se deben a que la RSE no es otra cosa que la manifestación en el mundo de la empresa del impacto de las nuevas condiciones de nuestra vida social. «Las condiciones de vida y, por tanto, también las condiciones empresariales dependen de las épocas históricas, de los lugares geográficos, de los problemas existenciales y de las circunstancias sociales» (16). Hablar de RSE es hablar de nuestros tiempos, lugares, problemas y circunstancias, preguntándonos por el propósito organizativo y el proyecto social que guían a las empresas en esas condiciones. Por esta razón, la RSE se puede entender como la expresión de un nuevo pacto cívico y social que responde a las nuevas condiciones sociales que estamos viviendo en el cambio de siglo. Así pues, proponemos explorar y sintetizar las múltiples facetas de la RSE atendiendo a los tres aspectos que, en mi opinión, la configuran, y que podemos denominar, respectivamente, *contenido*, *estructura* y *proceso* (aunque esta distinción solo tiene sentido a

efectos analíticos y expositivos, puesto que dichos aspectos están íntimamente imbricados en la práctica empresarial).

1. La RSE: contenido

No deja de ser relevante que, desde instancias significativas, como puede serlo el WBCSD, se sostenga claramente la paradoja de que la RSE se halla firmemente asentada en la agenda política internacional y, sin embargo, no se haya consolidado al mismo tiempo una definición universalmente aceptada (Holme y Watts, 2000). No nos engañemos: «Una de las principales razones que explican que no haya consenso sobre la responsabilidad social de las empresas es que no existe acuerdo general alguno ni sobre el propósito de las empresas ni sobre quién está legitimado para reivindicar en la materia» (17). Ambos aspectos están íntimamente relacionados porque en la definición de la RSE confluyen los valores, las perspectivas y los intereses de diversos actores sociales. En este sentido, es importante constatar que el debate sobre la RSE no refleja sólo una pluralidad de valores (como tantas veces se afirma), sino también una pluralidad de intereses, porque lo que está en juego, como acabamos de señalar, no es una definición, sino la construcción social del propósito de la empresa. Este propósito se establece en dos niveles: el propósito de la empresa en tanto que institución y el propósito de cada empresa en función de su actividad concreta y determinada. El primero opera como principio hermenéutico y legitimador del segundo, pero no le aporta contenido propio, pues éste debe elaborarse a partir de contextos y circunstancias específicos. Entender la RSE como principio hermenéutico y legitimador comporta asumirla como matriz

valorativa para entender y orientar la acción, y no como norma de actuación; de ahí que resulte sumamente estéril pretender deducir de una supuesta definición de la RSE lo que las empresas deben hacer (o lo que hay que obligarlas a hacer). Por eso, el diálogo sobre la RSE es a la vez tan imprescindible como complejo: los diversos actores confluyen en él con valores, perspectivas e intereses no siempre coincidentes.

Así pues, no nos debe sorprender ni incomodar algo que van Marrewijk (2003: 96) ha señalado con mucha precisión, y que considero que debemos asumir no como un obstáculo, sino como una condición de posibilidad desde la que poder avanzar:

RSE es un término fenomenal: significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo. Con demasiada frecuencia, se considera que la RSE es una panacea que colmará el vacío de la pobreza mundial, la exclusión social y la degradación medioambiental. Las asociaciones empresariales hacen hincapié en el compromiso voluntario de la RSE. Los gobiernos locales y algunas ONG creen que los partenariados público-privados pueden, por ejemplo, rejuvenecer los barrios. Asimismo, varias disciplinas de *management* han reconocido que la RSE se ajusta a sus objetivos, como la calidad, el *marketing*, la comunicación, las finanzas, la gestión de recursos humanos y el *reporting*. Cada uno de estos aspectos presenta visiones sobre la RSE que se alinean con su situación y sus retos específicos. Por tanto, a menudo, los conceptos y las definiciones actuales se ven sesgados por intereses específicos (18).

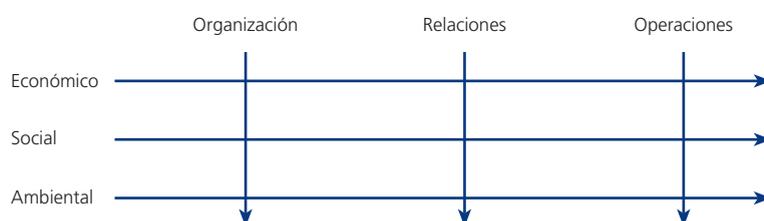
Por consiguiente, «una noción de la RSE que lo abarque todo tiene que ser definida ampliamente, y resulta demasiado imprecisa para que pueda resultar útil en el debate académico o en la implementación empresarial. La alternativa podría ser un conjunto de

enfoques distintos, que se ajustaran a los distintos tipos ideales de contextos en los que operan las empresas» (van Marrewijk, 2003: 96). Quizá por esta razón Carroll (1999) recuperó la idea de que, ante la dificultad de alcanzar un consenso sobre cuáles deberían ser los impactos y las manifestaciones de la RSE, debido a su vaguedad, sería mejor concebirla como un proceso. Sin embargo, incluso en ese supuesto sería necesario formular algún tipo de orientación o finalidad que pudiera conducir ese proceso.

Así, se puede aceptar, de acuerdo con la Comisión Europea, que «la mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores» (19). No profundizaremos en este momento en el debate sobre el alcance y los límites de la voluntariedad (20). Lo que hay que destacar es que hablamos de algo transversal (afecta a todas las relaciones de la empresa), nuclear (afecta al negocio, a las operaciones comerciales y, consiguientemente, a la cadena de valor), y que atañe al modelo de organización y de gestión (debe estar integrado, y no ser un área de actividad). Ese «algo» son las preocupaciones sociales y medioambientales. Queda pendiente la gran cuestión: ¿quién define esas preocupaciones (lo que probablemente remite al diálogo político, cívico y social) y cómo lo hace? En cualquier caso, sean cuales sean en concreto, deben quedar interiorizadas en las actuaciones empresariales.

La RSE es, pues, al mismo tiempo una afirmación y una exclusión: la afirmación de la integración de

GRÁFICO 3
LA RSE COMO INTEGRACIÓN



Fuente: Marc Vilanova, ESADE.

lo social y lo medioambiental como algo intrínseco a la gestión empresarial, y, por consiguiente, la exclusión de una gestión y una visión de la empresa planteada desde lo que hemos denominado el *olvido social* y el *olvido ambiental*. Sin embargo, conviene constatar como algo más que una curiosidad el riesgo de que aproximaciones a la RSE de este tipo incurran en lo que podríamos denominar el *olvido económico*, como si la eficiencia y la viabilidad económicas no formaran parte de la responsabilidad de las empresas hacia la sociedad. Podría objetarse que esto es algo que hay que dar por supuesto, y que de lo que se trata es de combatir el olvido social y el olvido ambiental; no obstante, planteado en estos términos, casi supondría aceptar que, en el fondo, las preocupaciones económicas son las sustantivas, y que las sociales y ambientales son tan importantes como complementarias y que, por tanto, no atañen al núcleo del propósito empresarial (dicho con otras palabras: que para que exista una empresa sólo es necesaria la preocupación económica, a la que deberían añadirse, más que integrarse en ella, la social y la ambiental). Este riesgo parece que puede quedar relativamente conjurado si recordamos que se suele insistir en que la RSE se identifi-

ca con la necesidad de que la empresa ofrezca una triple cuenta de resultados, y en que debe dar cuenta de su actividad, a la vez, en clave económica, social y medioambiental. Por ello, probablemente, deberíamos entender el contenido de la RSE, al menos, como una comprensión de la empresa orientada a la integración de lo económico, lo social y lo ambiental (gráfico 3); un contenido al mismo tiempo normativo y formal, pero que, en tanto que matriz valorativa, queda vacío mientras no configura procesos empresariales y sociales (21).

¿Cuál es la mayor paradoja de este planteamiento? Obviamente, que *social* es a la vez lo que califica el conjunto y una parte. En tanto que se refiere al conjunto, lo que se afirma es que la empresa no es un fin en sí misma, y que su actuación no debe analizarse como si se llevara a cabo de manera previa o al margen de cualquier contexto social. En consecuencia, RSE significa que la empresa debe ser responsable ante la sociedad, que su actuación debe ser coherente con unos valores fundamentales (22), y que no debe olvidar la referencia al bien común. Desde esta perspectiva, la preocupación ambiental debe entenderse también como social, en la medida en que la cuestión eco-

lógica no se sostiene sobre sí misma, sino que se enmarca en la pregunta acerca del futuro de la humanidad, y que, por tanto, también es, en última instancia, social (23). Ahora bien, en tanto que social se refiere a una parte de la RSE, lo que se afirma es que la empresa debe tener en cuenta los valores, las preocupaciones y los problemas que se manifiestan en un contexto social dado cuando establece sus criterios de actuación, del mismo modo que debe tener en cuenta valores y criterios económicos y ambientales. De ahí también la necesidad de atender a la diversidad de modelos de gestión, en la medida en que no hay que dar por supuesto que la integración de esas tres dimensiones sea algo automático y exento de tensiones internas. En cualquier caso, parece que *social* no alude únicamente a una responsabilidad genérica ante la sociedad en su conjunto, sino a unas responsabilidades más específicas (diferenciadas de las económicas y las ambientales) que emergen en todas las actividades empresariales y que conducen a la incorporación en la gestión empresarial de valores, criterios y objetivos específicos. La pregunta que cabe plantearse es si no sería deseable, en aras de facilitar una mayor delimitación de cuestiones tanto académicas como de gestión, un uso más ajustado del término *social*.

Quizá la propuesta más clara en este sentido es la que en su día presentó Carroll, y que él mismo ha ido refinando sucesivamente, aunque no ha variado en lo sustancial (Carroll, 1979, 1991, 1995, y 1999). Este autor propone que, para poder hablar de RSE, debemos atender al conjunto de obligaciones que la empresa tiene hacia la sociedad. Desde esta perspectiva, la RSE se compone de cuatro responsabilidades sociales:

— Responsabilidades económicas. Se corresponden con la razón de ser de la empresa, en tanto que institución económica, en relación con la producción de bienes y servicios de manera eficiente y rentable.

— Responsabilidades legales. Las leyes no son meras restricciones de la tendencia a absolutizar la maximización de beneficios, sino la expresión de que toda actividad humana (también la económica) debe someterse a los valores y acuerdos que la sociedad considera aceptables y correctos.

— Responsabilidades éticas. Sin negar que los dos apartados anteriores incluyen una dimensión ética, se alude a las expectativas y los valores sociales que, pese a no estar codificados jurídicamente, expresan también lo que se considera aceptable o rechazable en las prácticas empresariales.

— Responsabilidades discrecionales o filantrópicas. Son las contribuyen a la mejora de las condiciones y la calidad de vida de la comunidad donde actúa la empresa. El nivel de exigencia de estas responsabilidades es muy distinto de los anteriores, y depende de manera mucho más exclusiva de la voluntad de la empresa.

Carroll afirma que cada una de estas responsabilidades es una parte del total de las responsabilidades sociales de la empresa, y que el conjunto describe la totalidad de las expectativas que la sociedad tiene depositadas en ella. No obstante, reconoce también que, aunque estos cuatro componentes no son excluyentes entre sí ni una mera yuxtaposición, tampoco son coincidentes, por lo que en la práctica generan tensión entre sus diversos requerimientos.

Para lo que estamos debatiendo, el planteamiento de Carroll presenta dos ventajas evidentes: en primer lugar, vincula la comprensión de la RSE a una visión global de la empresa y la remite a la sociedad en su conjunto; en segundo lugar, considera las responsabilidades económicas y legales de la empresa como una parte de sus responsabilidades sociales (evitando así que la RSE se conciba como algo añadido a las responsabilidades que, supuestamente, serían las propiamente empresariales). Este planteamiento, no obstante, también presenta algunos inconvenientes: en primer lugar, la confusión entre ética y moral y, en consecuencia, la sensación de que propone la subordinación de la ética a la responsabilidad social; en segundo lugar, la ausencia de referencias explícitas a la problemática ambiental, y en tercer lugar, el que no tome en consideración que su planteamiento requiere que una empresa actúe en un contexto cultural, social y legal mínimamente homogéneo, algo definitivamente superado en la actual economía globalizada.

¿No es posible ir más allá en lo que respecta al contenido de la RSE? En mi opinión, todavía es posible avanzar un poco más, tanto desde el punto de vista teórico como desde el punto de vista operativo.

Desde el punto de vista teórico, la mejor referencia es el excelente estudio de Garriga y Melé (2004) (24). Estos autores han puesto de relieve que el conjunto de teorías y aproximaciones a la RSE puede agruparse en cuatro tipos: instrumentales, que entienden la RSE como una manera de alcanzar objetivos económicos mediante actividades sociales; políticas, que entienden la RSE como un enfoque que se corresponde

con el reconocimiento del poder de la empresa; integradoras, que entienden la RSE como la asunción por parte de la empresa de las demandas sociales, y éticas, que entienden la RSE como la contribución de las empresas para avanzar hacia una sociedad mejor. Quizá, para seguir avanzando, solo habría que añadir que el debate sobre las aproximaciones teóricas a la RSE no puede ser sólo teórico, sino que requiere una referencia más explícita a su contexto, un contexto en el que la manera como se están desarrollando los procesos de globalización nos plantea la pregunta de si es posible que el mundo sea «un lugar para todos» o no (Barber, 1998). Esto, por cierto, es lo que hace que el debate actual sobre la RSE no sea una mera continuidad de los que se han llevado a cabo en el pasado (25).

Coincido totalmente con Garriga y Melé en que cualquier forma de entender la relación entre empresa y sociedad debería incluir estos aspectos y en que, una vez más, el reto reside en su integración; una integración que requiere la construcción de un nuevo marco de referencia para comprender y legitimar el papel de la empresa en la sociedad. Por otra parte, sin embargo, también sería bueno aceptar que la mezcla de motivos y aproximaciones resulta hoy inevitable (Smith, 2003). Por ello creo que, para avanzar en la identificación de los contenidos concretos de las tres dimensiones que hemos tomado como referencia de la RSE (económica, social y ambiental), puede resultar útil que nos preguntemos en cada una de ellas qué requerimientos se justifican por las oportunidades económicas, el impacto de las decisiones empresariales correlativo al poder de la empresa, la atención a las demandas sociales y la posible contribución a la mejora de la sociedad (26).

GRÁFICO 4
IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS DE LA RSE PARA CADA STAKEHOLDER

Stakeholder	Dimensión de la RSE		
	Económica	Social	Ambiental
Oportunidad económica			
Impacto correlativo al poder			
Atención a las demandas sociales			
Contribución a la mejora de la sociedad			

Fuente: Josep M. Lozano, ESADE.

Así pues, podemos concluir que, si atendemos al contenido, debemos entender la RSE como una dimensión transversal a toda la actividad empresarial, que incluye aspectos específicamente sociales, aunque integrados con los económicos y ambientales. Se trata de una dimensión cuyo reconocimiento no se identifica con una práctica empresarial concreta, sino que opera como matriz valorativa y principio hermenéutico para clarificar el propósito empresarial y los criterios para la toma de decisiones, y que, por consiguiente, se contraponen a otras visiones de la empresa, especialmente a la que la reduce, de forma exclusiva y absoluta, a su dimensión económica. Queda, sin embargo, pendiente de clarificación si RSE es la denominación más adecuada para expresar las expectativas depositadas legítimamente por la sociedad en la empresa y la contribución deseable de la empresa en la sociedad.

De hecho, la empresa no se relaciona con la sociedad en abstracto, sino que dicha relación se concreta en sus relaciones con los diversos *stakeholders*. Esto es lo que denomino la *estructura* de la responsabilidad social de la empresa.

2. La RSE: estructura

La RSE remite a las relaciones de la empresa con la sociedad. Pero, más allá de su carácter hermenéutico y valorativo, *social* y *sociedad*, cuando se trata de concretar la gestión empresarial, resultan términos demasiado amplios, ambiguos y abstractos (Clarkson, 1995). Las relaciones y las responsabilidades genéricas de la empresa con la sociedad se concretan en sus relaciones con los diversos *stakeholders* (27): «La RSE se refiere a las obligaciones de la empresa con la sociedad o, más concretamente, con los *stakeholders* de la empresa» (Smith, 2003: 53). Por consiguiente, la RSE se estructura a través de las relaciones de las empresas con sus *stakeholders*, de tal manera que el contenido de dichas relaciones constituye el cómo de la RSE (Whetten *et al.*, 2001). De hecho, la misma propuesta de definición de la Comisión Europea que hemos tomado como referencia subraya que la integración de lo que denomina las *preocupaciones sociales y ambientales* debe llevarse a cabo en las operaciones comerciales y en las relaciones con los *stakeholders*. En definitiva, hoy no es posible hablar de RSE sin hablar de *stakeholders*, aunque sí es po-

sible hablar (y de hecho se habla) de *stakeholders* sin hablar de RSE; ésta es otra de las confusiones implícitas en muchos de los malentendidos surgidos en los debates sobre la responsabilidad social de la empresa.

Aunque la introducción del concepto de *stakeholder* se remonta a principios de la década de 1960 (28), su desarrollo como clave de lectura de la RSE se sitúa en los años noventa. Durante este período, incluso amplió su radio de acción más allá de lo estrictamente empresarial, con la propuesta de Tony Blair de avanzar hacia lo que denominó un *capitalismo stakeholder*. Aunque esta propuesta de ampliación no ha tenido demasiado éxito, el mero hecho de lanzarla fue un síntoma muy significativo de algo más general: «En el mundo entero, la gente comenzó a discutir de nuevo sobre una vieja cuestión: ¿A quién pertenecen las empresas y en interés de quién deberían gestionarse?» (Carroll y Buchholtz, 2003: 68). De hecho, inicialmente, el nombre de *stakeholder* se propuso deliberadamente en oposición al de *shareholder*, para señalar que en una empresa hay en juego más intereses que los de los accionistas. Sin embargo, pocos se han atrevido a poner de manifiesto que en este debate, en último término, están en juego visiones rivales sobre la empresa, que, entre otras cosas, nos deberían llevar a plantear como cuestión clave la «inexactitud del *modelo de propiedad* y sus implicaciones» (Post *et al.*, 2002: 11). Quizás una de las razones por las que se ha tardado cuarenta años en plantear este tipo de cuestiones es que el concepto de *stakeholder*, en sus orígenes, no tenía grandes pretensiones teóricas, y más bien apuntaba a convertirse en una manera de entender y gestionar las relaciones empresaria-

les, y en un indicador de la visión estratégica y de la calidad de la gestión. Ciertamente, en el contexto de la RSE, una aproximación en clave *stakeholder* es, sin duda, fundamentalmente managerial. Pero va más allá.

Vivimos en una sociedad, y no sólo en una economía. [...] La dignidad humana, la participación, la integridad, la justicia y el bien común son principios atemporales, tan adecuados para el siglo XXI como para el siglo XX o cualquier otro. Lo que sucedió en el pasado no tiene por qué suceder en el futuro. El siglo XX fue el siglo del directivo. El *management* se convirtió en científico, profesional y trascendental. Las últimas décadas del siglo XX han sido denominadas con justicia una "edad de oro" para la empresa y la educación empresarial. El siglo XXI será, con toda certeza, distinto, aunque solo sea porque los problemas que ya han sido detectados —población, crisis ecológica, desigualdad masiva— se han generalizado, son contagiosos y requieren un «trabajo público» desde todos los sectores (Post, 2002: 152).

Tener en cuenta la relación con los *stakeholders* es la manera empresarial de asumir que vivimos en una sociedad, y no en una economía, pero también es la manera de asumir que «las empresas son lo que hacen» (29). Esta afirmación implica que la RSE de una empresa sólo puede plantearse a partir de lo que la propia empresa hace. Y lo que hace, en definitiva, es relacionarse con sus diversos *stakeholders*. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que no hay acuerdo en este punto, más bien al contrario: Mitchell *et al.* (1997) identificaron y catalogaron veintisiete definiciones distintas de lo que es un *stakeholder*. No es necesario, no obstante, perderse en los matices de cada una de las aproximaciones, puesto que es evidente que la identificación de los *stakeholders* es el resultado de cuatro parámetros:

a) La calidad de la relación con los *stakeholders*: ¿con qué amplitud de miras se identifica la relación? Freeman y Reed (1983) señalaron dos enfoques diferentes, que denominaron *estrecho* y *amplio*; a los que habría que añadir un tercero, propuesto por Carroll y Näsi (1997). Como se puede comprobar, aunque la identificación de un *stakeholder* es estrictamente relacional, lo que se pretende ampliar en esta gradación es la capacidad de la empresa para tener en cuenta la perspectiva adoptada por su interlocutor en esa relación.

— Estrecho: todos los grupos que son vitales para la supervivencia y el éxito de la empresa.

— Amplio: cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por la empresa.

— Aquellos individuos o grupos que dependen de la empresa para alcanzar sus objetivos o aquellos de los que la empresa depende para su propia existencia.

b) La implicación de la relación con los *stakeholders* en la actividad de la empresa (Wheeler y Sillanpää, 1997).

— Primarios: indispensables para las operaciones de la empresa (inversores, empleados, clientes, proveedores...).

— Secundarios: con influencia, pero sin involucración directa en las operaciones de la empresa (gobiernos, medios de comunicación, organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales...).

c) Las oportunidades de aprendizaje que la relación con los *stakeholders* genera para la empresa. En este sentido, Wood *et al.* (1995) y Whetten *et al.* (2001) han puesto de relieve que los *stakeholders*:

— Son fuente de expectativas y de demandas en relación con lo que se espera de la empresa.

— Contribuyen de manera imprescindible a las actividades de la empresa.

— Reciben los efectos y las consecuencias de las actividades de la empresa.

— Valoran y evalúan si la contribución de las empresas se puede considerar aceptable.

— Se hallan involucrados en todo el proceso de producción de la empresa.

d) Lo que está en juego en la relación; sean intereses, exigencias legales o derechos (Carroll y Buchholtz, 2003). «La teoría del *stakeholder* es general y comprensiva, pero no está vacía: va mucho más allá de la observación descriptiva consistente en afirmar que las organizaciones tienen *stakeholders*» (Donaldson y Preston, 1995: 179). Esto significa que hablar de *stakeholders* lleva implícito siempre —se reconozca abiertamente o no— un componente normativo, pues el análisis de la relación es siempre utilizado para interpretar el propósito de la empresa e identificar los criterios y los valores que rigen su actuación.

Esto nos conduce a una visión de la empresa en clave *stakeholder*. «El centro de interés de este esfuerzo de redefinición es el *modelo stakeholder* de la empresa, el concepto de empresa como una red que implica a múltiples participantes e intereses, cada uno de los cuales puede realizar contribuciones y recibir recompensas como consecuencia de una actividad empresarial» (Donaldson y Preston, 1998: viii). De esta manera, la RSE no sólo muestra su estructura relacional, sino que sienta las bases

para una redefinición del éxito empresarial, ya que lo remite al propósito que configura las relaciones con los diversos *stakeholders* (30). Por consiguiente, la excelencia empresarial no se concibe a partir del autismo autosuficiente, sino a partir de la construcción de relaciones, contextualizadas socialmente, con los diversos *stakeholders*. Ambos aspectos, tanto la construcción de relaciones como su contextualización social, deben ser considerados fundamentales si no queremos caer en la esquizofrenia de oscilar entre dos modelos de empresa en relación con los *stakeholders*.

Hay dos modelos de *relaciones de stakeholder* que actualmente predominan en el pensamiento de los expertos en *management* sobre esta cuestión. En uno de ellos la empresa está situada en el centro y tiene «radios» que se proyectan hacia afuera, hacia multitud de *stakeholders* primarios y secundarios. El segundo modelo sitúa a la empresa entre otros *stakeholders* primarios y secundarios, y a la comunidad, en el centro del modelo. En el primer modelo se espera que la empresa responda de manera adecuada ante sus *stakeholders*. En el segundo, se espera que la empresa y sus *stake-*

holders se comprometan a abordar los problemas que afectan a la comunidad (Post, 2002: 147).

Considero especialmente importante el reto de la integración de ambas visiones porque creo que, en la práctica, no se trata necesariamente de dos modelos, sino de dos miradas que deben solaparse para establecer el propósito de la empresa (31).

La importancia de una visión de la empresa en clave *stakeholder* no reside únicamente en el hecho de que la relación con los *stakeholders* sea lo que estructura la RSE; es asimismo importante el hecho de que el *stakeholder* permite abordar la RSE en clave de gestión: la gestión de la RSE pasa por la gestión de las relaciones con los *stakeholders*, y cualquier teoría sobre los *stakeholders* es, ante todo, una teoría de la gestión (Donaldson y Preston, 1995) (32). «Para desarrollar la estrategia adecuada en materia de RSE hay que comprender qué es lo que diferencia a una organización —su misión, sus valores y sus actividades empresariales centrales—. [...] Al diseñar una estrategia en materia de

RSE, el *stakeholder management* debe situarse en el centro» (Smith, 2003: 68).

De ahí el reconocimiento que han alcanzado los denominados *principios del stakeholder management*, propuestos en 1999 por el Clarkson Centre for Business Ethics con el propósito de explicitar los principios rectores que deberían tener en cuenta los directivos que decidan adoptar una gestión empresarial que tome en consideración los diversos *stakeholders* (recuadro 1).

Estos principios ponen de manifiesto hasta qué punto observar la empresa en clave *stakeholder* nos permite estructurar el contenido de la responsabilidad social de la empresa:

a) Todos los verbos que se han utilizado para expresar los principios (que se han resaltado en cursiva) introducen una perspectiva relacional; el conjunto de todos ellos establece una pauta normativa para las relaciones con los *stakeholders* (33). De la misma manera que anteriormente se ha subrayado que las empresas son

RECUADRO 1

PRINCIPIOS DEL *STAKEHOLDER MANAGEMENT*

1. Los directivos deberían *reconocer y supervisar* activamente las preocupaciones de los *stakeholders* legítimos, y deberían *tomar en consideración* sus intereses de manera adecuada en la toma de decisiones y en las operaciones.
2. Los directivos deberían *escuchar a los stakeholders* y *comunicarse* abiertamente con ellos, sobre sus respectivas preocupaciones y contribuciones, así como sobre los riesgos que asumen a causa de su implicación con las empresas.
3. Los directivos deberían *adoptar procesos y modos de actuación* sensibles a las preocupaciones y las capacidades de cada *stakeholder*.
4. Los directivos deberían *reconocer la interdependencia* de los esfuerzos y recompensas entre los *stakeholders*, e intentar *alcanzar una distribución justa* de los beneficios y de las cargas de la actividad empresarial, *teniendo en cuenta* sus riesgos y vulnerabilidades respectivos.
5. Los directivos deberían *trabajar en cooperación* con otras entidades, tanto públicas como privadas, para garantizar que se minimicen —y, cuando no puedan evitarse, que se compensen adecuadamente— los riesgos y daños que se derivan de las actividades empresariales.
6. Los directivos deberían *evitar por completo* las actividades que puedan comprometer los derechos humanos inalienables (por ejemplo, el derecho a la vida) o que puedan dar lugar a riesgos que, si se comprenden claramente, serían manifiestamente inaceptables para los *stakeholders* implicados.
7. Los directivos deberían *reconocer los conflictos potenciales* entre: a) su propio rol como *stakeholders* corporativos, y b) sus responsabilidades legales y morales para los intereses de los *stakeholders*, y deberían abordar dichos conflictos mediante la comunicación abierta, la difusión de la información adecuada y los sistemas de incentivos, y, cuando fuera necesario, mediante la revisión de terceros.

Fuente: *Business Ethics Quarterly*, 12 (2).

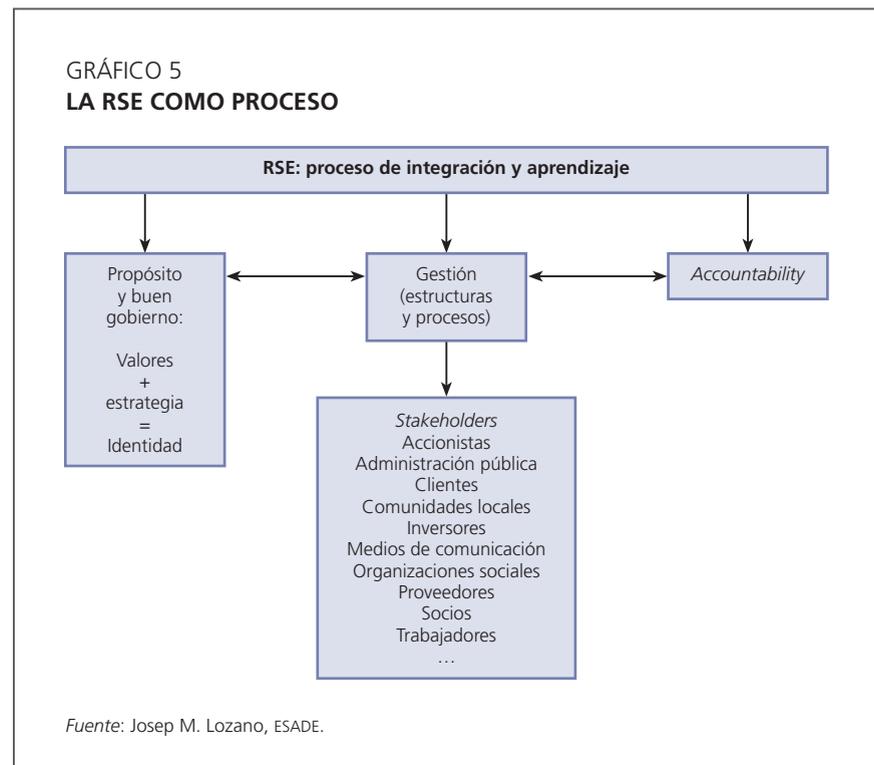
lo que hacen, ahora es preciso añadir que son lo que hacen en todas sus relaciones.

b) Estos principios ponen de manifiesto la existencia de una visión transversal que afecta a todos los *stakeholders*, y que, por consiguiente, implica unos criterios de actuación que deben ser tenidos en cuenta en las relaciones con todos ellos. De estos criterios es necesario destacar, en primer lugar, el carácter prioritario de los principios fundamentales, expresados en la no transgresión y el respeto de los derechos humanos; en segundo lugar, la atención a las dos dimensiones de la responsabilidad que hay que considerar tanto cuando se trata de evaluar las consecuencias de las decisiones que se toman como cuando se trata de evaluar los impactos de las actuaciones empresariales: no causar daños (o minimizarlos) y mejorar la situación de todos los afectados.

c) Estos principios son compatibles con la atención a lo que hemos denominado el contenido transversal de la RSE: la atención a las dimensiones económica, social y ambiental presentes en la relación con el *stakeholder*, puesto que, al fin y al cabo, desde la empresa, la relación con los diversos *stakeholders* sólo puede establecerse a través de estas tres dimensiones.

d) Estos principios proponen implícitamente una secuencia progresiva en el tipo de relaciones que se pueden establecer con los diversos *stakeholders*, que va más allá de la mera constatación empírica de su existencia, a saber: reconocer la interdependencia, escuchar, comunicar, dialogar, cooperar.

e) El desarrollo práctico y concreto de estos principios supone



también que, una vez identificados los diversos *stakeholders*, es necesario identificar aquellos rasgos que son propios y específicos de la relación con cada uno de ellos, de manera que se puedan establecer las políticas y prácticas que van a caracterizar estas relaciones para poder evaluar también su cumplimiento. A medida que se concreta la relación con cada *stakeholder*, su contenido es más diferenciado.

f) En definitiva, estos principios requieren una atención a los procesos de gestión involucrados en este enfoque relacional, así como el desarrollo de un modelo de *accountability* coherente con la manera de gestionar la relación con todos los *stakeholders*.

g) Finalmente, todo ello presupone que el propósito de la empresa está claramente establecido y orienta, da sentido, justifica y clarifica el cómo y el porqué de la relación con el *stakeholder*, así

como el modelo global de gestión empresarial coherente con la estructura relacional de la responsabilidad social de la empresa.

El modelo descrito se puede visualizar en el gráfico 5.

Así pues, podemos concluir que, si atendemos a su estructura, la RSE consiste en gestionar las relaciones de la empresa con todos sus *stakeholders*. Si RSE significa responsabilidad genérica de la empresa ante toda la sociedad, ésta se concreta y se hace operativa en la responsabilidad ante todos los *stakeholders*, entre otras razones, porque todo lo que es social es relacional. Por tanto, deberíamos considerar la RSE, básicamente, como un modelo de excelencia empresarial, pues plantea un modelo de gestión en el que el propósito de la empresa se lleva a cabo mediante las relaciones con todos los *stakeholders* y teniendo en cuenta todas las dimensiones de dichas relaciones.

No obstante, antes de concluir este apartado, es necesario poner de manifiesto, una vez más, algunas limitaciones del término RSE, sobre todo cuando se presenta de manera omnicompreensiva frente a la amplia problemática que pretende cubrir. Si consideramos correcta la tesis de que el modelo *stakeholder* estructura la RSE, vuelve a aparecer la cuestión de si el término RSE puede incluir, como denominación general y sin excesivas contorsiones intelectuales, todo lo relativo al medio ambiente y, por consiguiente, a la sostenibilidad. Parece difícil, aunque es bastante habitual, que el medio ambiente se pueda considerar en puridad un *stakeholder*, incluso en aquellos casos en que se fuerzan las cosas y se introduce haciendo alusión a las generaciones futuras. Hablando con propiedad, al menos desde la perspectiva *stakeholder*, el medio ambiente sólo llegaría a ser considerado como tal indirectamente, si apareciera representado vicariamente por alguno de los *stakeholders* (Administración pública, organizaciones sociales, consumidores, etc.). En este sentido, comparto la opinión de Orts y Strudler (2002: 215):

Sostenemos que la teoría del *stakeholder* es muy recomendable, especialmente como teoría heurística para reflexionar adecuadamente sobre las empresas como entidades que comportan intereses económicos de otros grupos más allá de los de los accionistas o de otros titulares de patrimonio; sin embargo, la teoría se ve limitada al centrarse en los intereses de los participantes humanos en la empresa. La teoría del *stakeholder* cae en una dificultad filosófica irresoluble para proporcionar principios éticos creíbles para los directivos de empresa que abordan determinados temas, como el entorno natural, que no implican directamente a seres humanos dentro de una empresa o que no participan en transacciones con una empresa. La toma de decisiones corporativas debe incluir

una apreciación de estos valores éticos, aunque no puedan reflejarse en la teoría del *stakeholder*.

Antes de concluir el planteamiento sobre cómo deben afectar estas delimitaciones al uso de la denominación RSE, hemos de considerar brevemente algo que ha quedado oculto cuando nos hemos referido al contenido y la estructura de la RSE: su aspecto dinámico.

3. La RSE: un proceso de innovación y aprendizaje

Hasta aquí hemos puesto de manifiesto dos aspectos de la RSE: su contenido y su estructura. En cuanto al contenido, hemos subrayado que la RSE no debe ser considerada una definición esencial de la que hay que deducir su aplicación, sino una matriz valorativa que opera como marco de referencia hermenéutico para legitimar, orientar y concretar la actuación de las empresas. Las empresas son lo que hacen; por tanto, no se puede afirmar que la RSE tenga contenido propio al margen de las empresas, los sectores y las sociedades concretas donde se plantea, que son las que modulan finalmente su contenido. Sin embargo, tampoco se trata de algo vacío, en la medida en que propone como criterio la integración transversal de lo económico, lo social y lo ambiental. En cuanto a la estructura, la RSE no se limita a que la empresa tome en consideración, simplemente, la sociedad en general, sino que tiene por objeto las relaciones que la empresa establece con sus *stakeholders*, así como las diversas dimensiones de esas relaciones. Es decir, la RSE no debe entenderse como una de las actividades que realiza la empresa, sino como un modelo de excelencia empresarial.

Con todo, para entender cabalmente la RSE, no basta con explicitar su contenido y su estructura, porque, en ese caso, correremos el riesgo de presentarla de manera estática o fija, sin tener en cuenta que ese contenido y esa estructura sólo se ponen de manifiesto en los procesos de gestión y desarrollo empresarial. En definitiva, la RSE es, ante todo, un itinerario.

Al final del apartado anterior hemos señalado que, en términos de gestión, hemos de entender la RSE como un proceso de innovación y aprendizaje que consta, básicamente, de tres componentes interrelacionados: la clarificación del propósito de la empresa, la relación con todos los *stakeholders* y la *accountability* (34). Es decir, algo aparentemente tan sencillo, aunque habitualmente se olvide, como saber qué empresa se quiere ser... y que ese planteamiento sea conocido, reconocido y compartido por todos los implicados (35).

Un estudio comparativo de doce empresas europeas pone de manifiesto esta visión de la RSE como algo que debe estar integrado en la gestión y que debe impregnarla:

El primer foco de interés es analizar de qué modo se utiliza la RSE como estrategia para mejorar la actuación de la empresa a largo plazo cuando se trata de afrontar las complejidades del entorno donde opera actualmente. El estudio afronta esas complejidades desde cuatro perspectivas:

- Cómo interacciona la RSE con la estrategia corporativa de una empresa y cómo la informa.
- Cómo se adaptan las estructuras y los procesos organizativos para explotar los beneficios de un enfoque estratégico hacia la RSE.
- Cómo están integrando la RSE las empresas en la gestión de su

RECUADRO 2

GESTIONAR PARA UNA CIUDADANÍA CORPORATIVA EFECTIVA (36)

- El tamaño de la corporación no es un factor crítico a la hora de asumir un programa de responsabilidad corporativa; sí lo son, en cambio, el liderazgo y el compromiso de los altos directivos.
- La integración de la iniciativa de responsabilidad corporativa en toda la estructura de la organización es esencial. Sin esa integración no es posible movilizar todos los recursos que el sector privado puede aportar efectivamente para afrontar los problemas comunitarios básicos.
- La cultura del país de origen, la estructura de la propiedad y el tipo de industria son factores que influyen en la definición, el carácter, las prioridades y la práctica de la ciudadanía corporativa.
- El posicionamiento de la función de responsabilidad corporativa en la estructura de la organización es vital para el impulso hacia la ciudadanía. En particular, se muestra fundamental la necesidad de desarrollar una implicación y una comprensión de los niveles medios del *management*.
- Las buenas prácticas de ciudadanía deben vincularse al negocio concreto. Debe existir una estrategia de *marketing* clara para respaldar el compromiso.
- La práctica de la ciudadanía corporativa no puede ser estática. Establecer un proceso dinámico interno para evaluar los resultados y revisar periódicamente las prioridades debe ser parte de la planificación estratégica global de una empresa.
- Es esencial comunicar de forma efectiva los valores de una estrategia de ciudadanía corporativa bien concebida.

Fuente: Logan et al. (1997).

personal mediante la contratación, la formación y el desarrollo, las comunicaciones y los sistemas de incentivos.

— De qué modo un enfoque integrado de la RSE ayuda a las empresas a innovar en la producción y la prestación del servicio.

[...]

Entre las empresas incluidas en dicho estudio existe un consenso abrumador en el sentido de que el enfoque estratégico hacia la RSE está muy relacionado con la manera como la empresa evoluciona con la sociedad. Como afirma un entrevistado, la RSE debería ser parte del ADN de una organización (Boasson y Wilson, 2002: 9).

De ahí que, en muchos casos, esta perspectiva estratégica haya modificado paulatinamente el enfoque de las relaciones que se establecen con los *stakeholders*. En este sentido, se ha pasado de la gestión de la reputación a la construcción de la identidad empresarial; de la negociación de intereses al partenariado; de la información al diálogo; del beneficio asociado a las contribuciones económicas al beneficio de compartir valores. Así pues, no debe sor-

prender que se haya propuesto que la clave a partir de la cual la empresa debe comprender la RSE no sea la comunicación, ni las relaciones públicas, ni el *marketing*, ni los recursos humanos, sino la I+D (Logan et al., 1997): desde el momento en que la RSE remite a la capacidad de dar respuesta a los retos emergentes y a la capacidad de crear un proyecto de futuro, ésta debería entenderse —metafóricamente y en un sentido amplio— desde la perspectiva de la investigación y el desarrollo; en definitiva, la RSE en clave de innovación (Lozano, 2002). Al fin y al cabo, hoy las empresas deben plantearse si pueden permitirse que la RSE sea un elemento periférico en sus decisiones estratégicas (o, alternativamente, hasta cuándo se lo podrán permitir).

Por tanto, la RSE no puede ser entendida como algo estático, sino como un proceso que acompaña el desarrollo de un modelo de gestión. La RSE es un elemento crucial para la creación y la vertebración de la identidad corporativa, una oportunidad de diferenciación ante la sociedad, un compromiso y un proceso (y no un agregado de ini-

ciativas). La RSE debe plantearse de manera coherente con la trayectoria y la cultura de empresa y, en la medida de lo posible, debe partir de ella. Es una oportunidad de innovación (de productos, servicios y procesos, aunque también de valores, actitudes y modelos de gestión). Internamente, se debe integrar en las políticas prácticas corporativas, y externamente debe estar presente en el negocio: no puede ser algo añadido, periférico o complementario. En definitiva, es la base para un nuevo liderazgo empresarial (recuadro 2).

Por eso he afirmado anteriormente que la RSE debe contemplarse no sólo como un proceso de gestión empresarial, sino también como un proceso de desarrollo empresarial. La RSE no es un estado, sino un itinerario, y en la medida en que se trata de un itinerario, lo importante no es únicamente en qué punto se encuentra, sino hacia dónde se dirige. Dicho de otro modo: en la RSE sólo se sabe en qué punto nos encontramos si sabemos hacia dónde nos dirigimos (37). Para comprender correctamente la RSE en las políticas y prácticas empre-

sariales, debemos pasar de las actuaciones a los procesos, porque, cuando se trata de la responsabilidad, es más importante el proceso de dar respuesta que el contenido final de cada respuesta considerado aisladamente; entre otras razones, porque únicamente el proceso deviene una oportunidad de aprendizaje.

Ahora bien, esta necesidad de dirección y sentido puede conducir a una progresiva ampliación de la perspectiva empresarial y desembocar en un dinamismo cualitativo de cambio. Esta circunstancia la ha señalado con claridad Zadek (38), al poner de manifiesto la existencia de tres generaciones de RSE, que se distinguen no sólo por el contenido y la estructura, sino, sobre todo, por el proceso. Cada generación de RSE presupone un marco de referencia distinto, de manera que el paso de una a otra supone más una transformación que un incremento. Tal vez se pueda postular que la RSE, asumida de manera cada vez más global, impulsa procesos de transformación empresarial. Es en este sentido en el que hay que afirmar que lo que estructura la RSE es la innovación y el aprendizaje (Lozano, 2002). La secuencia de generaciones, por seguir usando la denominación de Zadek, no supone que cada una de ellas niegue o anule los elementos de la anterior, sino que los integra en un marco de referencia más amplio (39).

Según Zadek, la primera generación de la RSE está constituida por aquellas empresas que entienden la RSE como una orientación que pretende no causar daños y construir una buena reputación a corto plazo, siempre a partir de una relación de coste-beneficio bien localizada. La segunda generación se plantea la RSE como una estrategia a largo

plazo, y en ella la innovación y el aprendizaje desempeñan un papel crucial. La tercera generación, en estos momentos emergente, es la que sitúa la RSE en un proceso de cambio social más allá del Estado del bienestar (40), y adopta una perspectiva de competitividad responsable, a la que la empresa contribuye deliberadamente y a la que toma como referencia. La competitividad responsable y sostenible como marco de la RSE es el contenido de lo que, por mi parte (Lozano *et al.*, 2005), he planteado como integración de la ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1990) y la riqueza ética de las naciones (Donaldson, 2001).

Desde esta perspectiva, creo que hoy es posible identificar cinco perfiles corporativos en la asunción de la RSE. Estos perfiles configuran una evolución, de manera que cada uno de ellos asume el anterior y lo sitúa en un contexto más amplio. Hay que señalar que, como es obvio, no se puede esperar que una empresa esté nitidamente identificada con uno de estos perfiles. También es preciso constatar y reconocer que, dentro de una misma empresa, puede haber directivos y departamentos con distintas maneras de entender la RSE. De ahí que haya que destacar, una vez más, la importancia de visualizar estos perfiles como un marco de referencia que permita comprender y orientar mejor un proceso de aprendizaje organizativo.

1) *Legalista*. Su referencia sigue siendo la ley y su cumplimiento; atiende básicamente a lo que exige la ley, pero sin ir más allá. Se considera que la RSE no corresponde a la empresa, puesto que no se identifica con sus funciones ni con sus objetivos. Asumir la RSE supone un coste añadido no justificado que puede redun-

dar en desventajas competitivas. Es evidente que la empresa tiene obligaciones para con la sociedad; sin embargo, éstas vienen establecidas por ley, que es lo que hay que cumplir para ser responsables ante la sociedad. Por consiguiente, lo primero que hay que decir de la RSE es que no puede ni debe legislarse.

2) *Instrumental*. La empresa opera en contextos cambiantes, y uno de los cambios que más la ha afectado ha sido la exigencia social de una mayor RSE. Es necesario evaluar qué se gana con su asunción y qué riesgos se evitan. Para hacerlo, en ambos casos, hay que tener en cuenta su impacto tanto fuera como dentro de la empresa. La RSE supone un coste que, por otra parte, también lo puede suponer la no RSE. Asumirla depende no tanto de principios y opiniones como directamente del sector donde se opera. Hay que incorporar un determinado grado de RSE tras un adecuado análisis de riesgos y de coste-beneficio. Por tanto, aunque es muy importante no cometer errores en materia de RSE, tiene tanta o más importancia contar con una buena política de comunicación. La RSE forma parte de la reputación corporativa y, por tanto, habrá que incorporar tanta RSE como sea necesaria para gestionar la reputación, ni más ni menos.

3) *Funcional*. La sociedad y los consumidores, cada vez más, demandan que las empresas sean socialmente responsables, de la misma manera que, por ejemplo, hace unos años se inició un movimiento en pro de la calidad. Así pues, actualmente, en la manera de dirigir una empresa no se puede dejar de tener en cuenta todo lo referente a su responsabilidad social: se debe considerar, simplemente, un aspecto más de la

gestión. En definitiva, la RSE es un nuevo ámbito de la gestión empresarial, y como tal debe plantearse: es necesario asignar responsabilidades específicas para poder gestionar las nuevas demandas, actividades y relaciones que supone la RSE para la empresa; incluso algunos aspectos funcionales pueden mejorar si tenemos en cuenta el punto de vista de quienes se hallan al frente de la gestión de la responsabilidad social de la empresa.

4) *Estratégico*. La RSE constituye una oportunidad en la medida en que se incorpore al modelo de gestión y a la cultura de la empresa. Debe ser un elemento central de la estrategia empresarial, en tanto que forma parte del ADN de la organización. Si se incorpora la RSE a una visión estratégica, se convierte en un factor de cambio interno (en la medida en que transforma los parámetros de la vinculación con la empresa) y externo (en la medida en que se convierte en un factor de diferenciación que genera reconocimiento). Precisamente porque forma parte de la visión estratégica, la RSE permite alinear los valores corporativos con los valores y las expectativas de la sociedad.

5) *Identidad*. La RSE se muestra como factor de innovación y aprendizaje: en productos, servicios y procesos, pero también en valores, actitudes y modelos de gestión. Afecta a la visión empresarial y a la clarificación de la empresa que se quiere ser cuando deja de ser mera reacción y respuesta para convertirse en anticipación. Por eso, desde esta perspectiva, la RSE forma parte del núcleo del liderazgo empresarial. Cuando la RSE estructura la confluencia de identidad y liderazgo, la empresa se involucra en la medida de lo posible para

ser agente de cambio tanto en su sector como en la comunidad empresarial, en tanto que considera que el impulso de la RSE forma parte de su contribución a la sociedad, pues ya no es capaz de concebirse como empresa, ni de concebir la empresa, sin la perspectiva de la RSE. En este sentido, forma parte de su liderazgo la disposición a compartir el aprendizaje no sólo con otras empresas, sino también con organizaciones del sector público y del tercer sector.

Si se considera que la RSE no es únicamente contenido y estructura, sino también, y de manera fundamental, un proceso, debería pensarse siempre en clave de proyecto. En este sentido, hay que tener en cuenta que un proyecto es la confluencia de la visión y el compromiso; un proyecto nos vincula a la realidad, sin fantasías, pero estando dispuestos a la innovación y el aprendizaje; un proyecto nos da una idea de empresa, y no debemos olvidar nunca que la idea que tenemos de lo que es y debe ser una empresa determina la manera en que ésta debe ser gestionada. En definitiva, la RSE configura un proyecto de empresa y la consolida como proyecto: la RSE es, propiamente, creación de empresa. Al fin y al cabo, de lo único de lo que hemos estado hablando a lo largo de estas páginas es de crear empresas.

El dinamismo de la creación empresarial es mucho más complejo que una mera búsqueda del beneficio. Se mueve en una urdimbre social, en la que intervienen las externalidades sociales, las creencias básicas de una sociedad, las instituciones —que son inteligencia objetivada— y el clima de cooperación y confianza. No hay riqueza monetaria que pueda mantenerse mucho tiempo sin colaborar en la consolidación de un capital social (Marina, 2003: 77).

V. CONCLUSIÓN: POR UNA EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE (ERS)

El debate sobre la RSE es, en último término, un debate sobre la empresa, sobre una determinada visión de la empresa; un debate que no debe perder de vista el papel fundamental que desempeña la empresa en tanto que institución económica, pero que no puede ignorar que lo es en tanto que institución social. En este sentido, la afirmación, e incluso la exigencia, de la RSE debe contemplarse como la voluntad de corregir y cambiar lo que he denominado el *olvido social* y el *olvido ambiental* en la manera de entender la empresa y en la manera de gestionarla.

Considero que la comprensión de la RSE requiere tener en cuenta tres dimensiones: contenido, estructura y proceso (cuadro número 1). En lo que respecta al contenido, la RSE consiste en un principio hermenéutico o marco valorativo que postula la consideración, y la consiguiente integración, de los aspectos económicos, sociales y ambientales en las estrategias y decisiones empresariales. En cuanto a la estructura, la RSE postula un enfoque relacional de la gestión empresarial que tiene en cuenta en su desarrollo la relación con todos los *stakeholders*. Respecto al proceso, la RSE postula un enfoque en clave de innovación y aprendizaje, en el que las dos dimensiones anteriores toman cuerpo en un proyecto de empresa.

Falta evaluar si la expresión RSE expresa con suficiente claridad lo que quiere transmitir, y es en este punto donde es necesario retomar algunas de las reservas que expresamos al inicio de este recorrido. No cabe duda de que hablar de RSE pone énfasis en el hecho de que la empresa se halla com-

CUADRO N.º 1

DE LA RSE A LA ERS

	<i>Criterio para la comprensión</i>	<i>Criterio para la acción</i>
Contenido	Marco valorativo: integrar lo económico, lo social y lo ambiental	Transversalidad de las tres dimensiones en las políticas y en la toma de decisiones
Estructura	Enfoque relacional (relación con todos los <i>stakeholders</i>)	Excelencia y calidad en la gestión
Proceso	Innovación y aprendizaje	Proyecto empresarial

Fuente: Josep M. Lozano, ESADE.

prometida con la sociedad, en la medida en que es primariamente una institución social, y acentúa la necesidad de corregir lo que en muchos casos ha sido un déficit social en la gestión empresarial. Sin embargo, como hemos visto, la *S* de la RSE no deja de presentar dificultades de comprensión y de comunicación. Recordemos, entre otras, que alude al mismo tiempo a la totalidad y a una parte del concepto; que facilita la contraposición entre lo social y lo económico, o la consideración de lo social como algo ajeno y añadido a la empresa (en tanto que institución primariamente económica); que difícilmente refleja de manera obvia los aspectos ambientales; que facilita un debate irresoluble acerca del alcance y la concreción de lo social en la práctica, o que no permite clarificar en qué medida la RSE es exigible.

Por ello, me permito proponer (pese a que reconozco la dificultad de acuñar un término que sea enteramente satisfactorio, y que RSE es un término que goza de un gran éxito mediático) la denominación de *empresa responsable y sostenible (ERS)* como expresión más adecuada de lo que, al menos en mi opinión, está en juego cuando se habla de responsabilidad social de la empresa.

Empresa. En primer lugar, se pone el acento en el hecho de que hablamos de la empresa, y sólo de

ella, con todas sus consecuencias y, por tanto, que atenderemos a su especificidad sin proyectar en ella exigencias o planteamientos propios de otras organizaciones. De este modo delimitamos mejor nuestro objeto, y además evitamos el riesgo de transmitir la idea de que la responsabilidad social (RS) solo se reclama de la empresa, como si otros actores sociales fueran ajenos a su demanda. En rigor, la RS no es algo exigible solamente a la empresa, sino que debe ser asumida por todos los actores sociales en la medida en que sea deseable una sociedad responsable en la cual el principio de responsabilidad rija las relaciones humanas. En este sentido, siempre he defendido que, en cualquier caso, la RS debe afectar a todas las organizaciones y que, por consiguiente, en la medida en que apela a un modelo de gestión, si hay que seguir hablando de RS, parece más adecuado hablar genéricamente de RSO (responsabilidad social de las organizaciones).

Responsable. La responsabilidad no alude únicamente a las consecuencias, sino que trata, primariamente, de relaciones (y, por tanto, de la articulación de valores, razones y consecuencias). Cuando hablamos de *empresa responsable* nos referimos a toda la red de relaciones de la empresa y a todos los aspectos de esas relaciones. En consecuencia, la viabilidad económica es un as-

pecto sustantivo y estructural de la responsabilidad de la empresa, pero no la agota: la responsabilidad de la empresa tiene a la vez una dimensión económica, social y ambiental, dimensiones inherentes a las relaciones con los diversos *stakeholders*. Por eso, al calibrar la responsabilidad de la empresa, no hay que olvidar la *S*, pero tampoco debe reducirse a la *S* (a no ser que dicha *S* se refiera a lo social en un sentido tan genérico que sea, de hecho, una especie de contenedor). Esto es así, entre otras razones, porque la empresa no se relaciona con la sociedad, sino con sus *stakeholders*, y ser responsable consiste en alcanzar la excelencia en su inserción en esa red de relaciones. Así pues, las relaciones con los diversos *stakeholders* deben tener en cuenta todos los aspectos de dichas relaciones. Al mismo tiempo, la interdependencia propia de las redes nos impide concebir dichas relaciones de forma unidireccional, únicamente desde la empresa hacia los *stakeholders*: la responsabilidad relacional requiere no sólo una empresa capaz de actuar, sino también capaz de escuchar. De ahí que el diálogo con los diversos *stakeholders* se convierta en un elemento estructurador del ejercicio de la responsabilidad.

Sostenible. Llegados a este punto, ¿por qué no nos limitamos a la afirmación de *empresa responsable*? ¿Es necesario introdu-

cir la referencia a la sostenibilidad? Creo que esta alusión tiene sentido en la medida en que la afirmación de la sostenibilidad permite incorporar más claramente algunos elementos que, en ningún caso, deberían desaparecer de nuestra comprensión. En primer lugar, hablar de sostenibilidad permite poner de manifiesto la atención a la cuestión ambiental, algo que, como hemos visto, ni el término *social* ni la referencia a los *stakeholders* incorporan con claridad. En segundo lugar, hablar de sostenibilidad acentúa que todo lo que se está planteando tiene sentido desde la adopción de una perspectiva de largo plazo. Creo que sólo con una mentalidad en la que predominen de manera casi exclusiva las convicciones como guía para la acción se puede pretender que la responsabilidad rija actuaciones que tengan como único horizonte el corto plazo (y, por cierto, en una empresa, la mezcla del objetivo de los resultados económicos y de la perspectiva a corto plazo no suele dejar demasiado espacio para las convicciones). Pero no se trata solamente de no olvidar la visión a largo plazo. Hablar de sostenibilidad, en tercer lugar, nos sitúa, como hemos visto, ante el reto de contribuir a la sociedad desde un marco de referencia compartido; un marco de referencia que se muestra como un horizonte que puede dar sentido y orientación a las actuaciones concretas de las diversas organizaciones y, a la vez, actuar como instancia crítica de todas ellas: la conjunción de prosperidad económica, calidad ambiental y justicia social.

Por todo ello, he llegado a la conclusión de que cuando apelamos a la RSE lo que estamos haciendo, en último término, es proponer una visión de la empresa que la concibe como *empresa responsable y sostenible* (ERS).

NOTAS

(*) Este texto se enmarca en una línea de investigación sobre la *empresa ciudadana* que se desarrolla en el Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) de ESADE (URL). La Fundació Caixa Sabadell es la entidad promotora del IPES. La investigación que se refleja en este texto ha sido posible gracias a la colaboración de la Conselleria d'Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya.

(1) <http://www.unglobalcompact.org>.

(2) En 2002, el IPES publicó una edición conjunta del libro verde y de la posterior comunicación de la Comisión Europea.

(3) «Debería abandonarse la idea de *una solución para todos* para la definición de la responsabilidad social y de la sostenibilidad de la empresa, y aceptar definiciones más específicas que se ajusten a los niveles de desarrollo, conciencia y ambición de las organizaciones» (VAN MARREWIJK y WERRE, 2003).

(4) Así lo expone en un informe que, en mi opinión, pone de manifiesto que es posible realizar simultáneamente un excelente análisis y un pésimo diagnóstico. Esto no debería sorprendernos especialmente si recordamos que dos de sus editores (MICKLETHWAIT y WOOLDRIDGE, 2003) cierran su apasionante presentación histórica de lo que ha sido la empresa afirmando que los dos nubarrones que amenazan su horizonte son —¡precisamente!— los escándalos empresariales y... la responsabilidad social [*sic*].

(5) Lo hemos puesto de relieve en el análisis de las políticas públicas europeas que hemos llevado a cabo en LOZANO *et al.* (2005).

(6) De hecho, esto es lo que han asumido, por ejemplo, la Comisión Europea y el World Business Council for Sustainable Development.

(7) Puede encontrarse una presentación detallada de sus diversas acepciones en SCHALTEGGER y BURRITT (2000).

(8) Un estudio presentado en Davos, en 2005 (*Mainstreaming Responsible Investment*, www.accountability.org.uk), ponía de manifiesto una de las tensiones clave de la RSE, nunca suficientemente abordada: ante la afirmación «Creo que unas prácticas empresariales responsables pueden suponer una significativa ventaja competitiva para nosotros», el 52 por 100 de los encuestados se mostraba de acuerdo y el 30 por 100, muy de acuerdo. En cambio, ante la pregunta «¿Cuál es la limitación más significativa para progresar en prácticas empresariales responsables?», el 47 por 100 consideraba que eran los objetivos financieros a corto plazo (la siguiente limitación era la falta de conocimiento, ya sólo con un 15 por 100).

(9) No podemos detenernos ahora en este punto, porque es conceptualmente secundario. No obstante, es muy relevante en la práctica, en la medida en que ha contribuido a que en muchos círculos se identifique la RSE con

los donativos a entidades y proyectos de todo tipo y, por consiguiente, con un coste añadido para las empresas. Este reduccionismo se ve reforzado a menudo por las organizaciones sociales y las administraciones públicas, a las que a veces interesa identificar la RSE con contribuciones económicas de las empresas en la medida en que, deliberadamente o no, instrumentalizan el discurso sobre la RSE al servicio de sus estrategias de captación de recursos. Aun a riesgo de simplificar y de realizar una afirmación algo burda, en este punto me limito a señalar que la RSE no consiste en dar dinero para buenas causas (aunque tampoco lo impide, claro está).

(10) Desde una perspectiva crítica, radicalmente opuesta a la de *The Economist*, se repite hasta la saciedad, con toda razón, que estas prácticas pueden ser meras operaciones de maquiillaje. Aunque en algunos casos se trata de algo indudable, no es necesario que nos detengamos en este punto, pues es algo asumido desde hace muchos años. En este sentido, véase, por ejemplo, lo que escribía Clark ya en 1916: «El problema no es que no se ayude a los necesitados, sino que se les ayuda en nombre de la caridad, independientemente de si son víctimas de su propia debilidad o de los desajustes de nuestra no demasiado perfecta máquina industrial. Para muchos, la simple palabra "caridad" tiene el mismo significado que una bandera roja para un toro, y esto no cambiará mientras gran parte de todo aquello que se entiende por caridad intente simplemente reparar el daño o rescatar del naufragio del que la industria es la causa principal, la misma industria que distribuye los dividendos de los que proceden tan libremente los fondos de caridad» (CLARK, 1916: 28).

(11) Véase, por ejemplo, el estudio *The State of Corporate Citizenship in the United States: 2003*, elaborado por The Center for Corporate Citizenship.

(12) De ahí que uno de los temas críticos de la gestión integral de la RSE en el futuro inmediato sea el tipo de relación que debe existir entre la política empresarial de RSE y la que llevan a cabo las fundaciones de empresa (en el caso de las empresas que disponen de ellas).

(13) Esto suele ser un engolamiento retórico ante el pavor a cualquier presión política en este sentido, pues lo cierto es que se espera y se exige que se regulen las ventajas fiscales de la filantropía.

(14) Desde el inicial y emblemático artículo de Friedman —«The social responsibility of business is to increase its profits» (1970)—, que los *rankings* señalan como el más citado de la historia de la ética empresarial, hasta el último informe de *The Economist* se mantiene ininterrumpida la conexión que vincula la confusión entre filantropía y RSE con argumentos de este tipo.

(15) Otra visión de la RSE restringida a un solo tema y a un solo *stakeholder*, debida a la ambigüedad del adjetivo *social*, es la que la identifica con el diálogo social y conduce a supuestas objeciones del tipo «¿qué tiene que ver la RSE con las relaciones laborales?» No podemos ocuparnos ahora de esta cuestión, que,

por otra parte, no genera los problemas que se derivan de la confusión entre RSE y acción social; en cambio, requeriría plantear cómo se entiende la RSE desde la perspectiva sindical.

(16) VAN MARREWIJK y HARDJONO (2003: 121). Cursiva en el original.

(17) FISHER (2004: 395). Fisher también ha analizado una cuestión directamente relacionada con el tema que nos ocupa, y en la que, sin embargo, no podemos detenernos: la relación entre RSE y ética empresarial. En este sentido, ha identificado cuatro planteamientos: a) la RSE es la ética en el contexto organizativo; b) la RSE trata de los impactos de la empresa en la sociedad, mientras que la ética trata de los comportamientos en el seno de la organización; c) la RSE tiene diversas dimensiones, y una de ellas es la ética; d) no hay relación entre ellas. Sin embargo, si se analiza lo ocurrido en los últimos años, creo que todavía no hemos profundizado lo suficiente en la reflexión sobre un fenómeno altamente significativo: cuanto más se habla de RSE, menos se habla de ética empresarial.

(18) A ello hay que añadir que, dentro de una misma empresa, hablar de RSE puede dar lugar a apreciaciones diversas según el departamento: en un departamento jurídico, oír hablar de responsabilidad puede remitir espontáneamente al código civil; en un departamento financiero, a dotaciones para hacer frente a daños y perjuicios, y así sucesivamente. (Debo esta observación a una comunicación personal de Alberto Andreu.)

(19) COMISIÓN EUROPEA (2001: 13). En contra de lo que suele decirse, es muy importante resaltar que ésta no es la definición de la Comisión, sino la constatación de una coincidencia.

(20) Hemos analizado con detalle esta cuestión en nuestro estudio sobre políticas públicas y RSE (LOZANO *et al.*, 2005).

(21) Este último punto es importante si no olvidamos, como tantas veces se hace, que la correspondencia y la legitimación social de la triple cuenta de resultados empresarial es la prosperidad económica, la calidad ambiental y la justicia social.

(22) En cualquier caso, entiendo que esto se refiere sólo a lo que, a partir de diferentes justificaciones filosóficas, DONALDSON y DUNFEE (1999) han denominado *hipernormas* y, entre nosotros, Adela CORTINA (1986), *ética mínima*. Pero, si esto es así, no estaríamos hablando de responsabilidad social de la empresa en tanto que empresa, sino en tanto que la empresa debe someterse a los mismos valores fundamentales que el resto de los actores sociales.

(23) Todo esto lo han visto con claridad LIZCANO y NIETO (2005), con cuyo análisis estoy absolutamente de acuerdo, aunque no comparto totalmente sus conclusiones.

(24) Considero este trabajo la mejor visión de conjunto disponible actualmente sobre los distintos enfoques de la RSE.

(25) Me he ocupado brevemente de esta evolución en LOZANO (2002).

(26) Como veremos en el apartado siguiente, cuando hablemos de la estructura de la RSE, la identificación de los contenidos de ésta en cada empresa no se puede realizar en abstracto, sino únicamente a partir de su relación con los diversos *stakeholders* (gráfico 4).

(27) Tras muchos debates y consultas, y a falta de una solución más adecuada, me sigo inclinando por mantener la denominación inglesa.

(28) He analizado con detalle los planteamientos sobre el concepto de *stakeholder* y su relación con la RSE en LOZANO (1999), y he propuesto una revisión de los enfoques dominantes en LOZANO *et al.* (2005).

(29) POST *et al.* (2002: 2). Hay que añadir, sin embargo, que lo que hacen depende directamente de lo que quieren ser.

(30) Ya en 1916, Clark señalaba críticamente el riesgo que suponía haber heredado lo que él denominaba una *economía de la irresponsabilidad*. Quienes ponen el grito en el cielo y claman por que se tenga en cuenta el coste de la RSE, deberían exigir también algún tipo de información sobre el coste de la no RSE (o de la irresponsabilidad).

(31) Lo he puesto de relieve en LOZANO *et al.* (2005).

(32) Algo que no siempre está claro cuando se habla de RSE: Whetten *et al.* inician su capítulo sobre «What are the responsibilities of business to society» en un reciente *Handbook of strategy and management* (2001) reconociendo que muchos lectores se preguntarán por qué se incluye un capítulo sobre RSE en un manual de estrategia y *management*.

(33) No debería levantar suspicacias la palabra *normativa*. Ese carácter normativo, contrariamente a lo que se suele decir, no es ni una peculiaridad ni una limitación de dichos principios. Como ha puesto de relieve CRAGG (2002), cualquier teoría sobre el *management* es en sí misma prescriptiva desde el momento en que cualquier teoría pretende proponer qué debe hacer un directivo para alcanzar el éxito... La concepción de cualquier teoría viene definida en sí misma. En este sentido, raramente se reconoce y se acepta que, en el debate sobre la RSE, se ponen de manifiesto visiones rivales de lo que se debe entender por éxito empresarial. Y es evidente, en este caso, que estos principios suponen una visión del éxito empresarial también en clave *stakeholder*. MARZAL (1983) ya señaló que la ingenua afirmación según la cual «hay que tomar la mejor decisión posible» oculta la pregunta, siempre incómoda, acerca de la mejor decisión para quién, puesto que puede haber tantas «mejores decisiones» como *stakeholders* estén involucrados en ellas.

(34) He presentado una visión amplia de la *accountability* en LOZANO (2004).

(35) VAN MARREWIJK y HARDJONO (2003) han destacado que la sostenibilidad corporativa consiste en dar respuesta a cuatro preguntas: dónde estamos, adónde vamos, cómo llegaremos y qué hemos de hacer.

(36) Por lo que respecta a la línea de reflexión que estoy proponiendo, RSE y ciudadanía corporativa (*corporate citizenship*) funcionan en este texto prácticamente como sinónimos.

(37) En LOZANO (1999) he recopilado con detalle diversas perspectivas, y he ordenado sistemáticamente los argumentos que se han dado a favor y en contra de la responsabilidad social de la empresa.

(38) Véase *Third Generation Corporate Citizenship* en www.accountability.org.uk.

(39) Sintomáticamente, desde una perspectiva diferente, pero pensando en la misma dirección, Elkington se refiere a estos procesos de transformación diciendo que nos hallamos ante una nueva realidad empresarial, que él denomina *economía crisálida*, imagen que utiliza para poner énfasis en la idea de transformación.

(40) Este enfoque empieza a ganar adeptos. Véase MIDTUN (2005).

BIBLIOGRAFÍA

- AUSTIN, James E. (2000), *The Collaboration Challenge*, San Francisco, Jossey Bass. [El desafío de la colaboración, Buenos Aires, Granica, 2003].
- BARBER, Benjamín, R. (1998), *A Place for Us*, Nueva York, Hill and Wang. [Un lugar para todos, Barcelona, Paidós].
- BECK, Ulrik (1986), *Risikogesellschaft*, Frankfurt, Suhrkamp. [La sociedad del riesgo, Madrid, Taurus, 1998].
- BOASSON, Claire, y WILSON, Andrew (2002), *Exploring Business Dynamics*, Bruselas, CSR Europe.
- BURKE, E. M. (1999), *Corporate Community Relations. The Principle of the Neighbor of Choice*, Londres, Quorum Books.
- CARROLL, Archie B. (1979), «A three-dimensional conceptual model of corporate performance», *Academy of Management Review*, vol. 4 (4): 497-505.
- (1991), «The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders», *Business Horizons*, julio-agosto: 39-48.
- (1995), *Understanding Stakeholder Thinking*, LSR- Publications. [DONALDSON, T., y PRESTON, L. E., «Stakeholder thinking in three models of management morality: A perspective with strategic implications», *The Corporation and its Stakeholders*, Toronto, University of Toronto Press, 1998: 139-170].
- (1999), «Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct», *Business & Society*, vol. 38 (3): 268-295.
- CARROLL, Archie B., y BUCHHOLTZ, Ann K. (2003), *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Mason, South-Western.
- CARROLL, Archie B., y NÄSI, J. (1997), «Understanding stakeholder thinking: Themes from

<p>a finnish conference», <i>Business Ethics – A European Review</i>, vol. 6 (1): 46-51. [DONALDSON, T. y PRESTON, L. E.: <i>The Corporation and its Stakeholders</i>, Toronto, University of Toronto Press, 1998: 71-80].</p> <p>CLARK, J. M. (1916), «The changing basis of economic responsibilities», <i>The Journal of Political Economy</i>, vol. 24 (3): 209-229. [DONALDSON, T. y PRESTON, L. E.: <i>The Corporation and its Stakeholders</i>, Toronto, University of Toronto Press, 1998: 13-29].</p> <p>CLARKSON, M. B. (1995), «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance», <i>Academy of Management Review</i>, vol. 20 (1): 92-117.</p> <p>COMISIÓN EUROPEA (2001), Libro verde. <i>Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas</i>, Barcelona, ESADE.</p> <p>CORTINA, A. (1986), <i>Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica</i>, Madrid, Tecnos.</p> <p>CRAGG, Wesley (2002), «Business ethics and stakeholder theory», <i>Business Ethics Quarterly</i>, 12 (2): 113-142.</p> <p>DALTON, D. R., y DAILY, C. M. (1991), «The constituents of corporate responsibility: separate, but not not separable, interests?», <i>Business Horizons</i>, julio-agosto: 74-78.</p> <p>DONALDSON, T. (2001), «The ethical wealth of nations», <i>Journal of Business Ethics</i>, 31: 25-36.</p> <p>DONALDSON, Thomas, y DUNFEE, Thomas (1999), <i>Ties That Bind</i>, Boston, Harvard Business Review.</p> <p>DONALDSON, T., y PRESTON, L. E. (1995), «The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications», <i>Academy of Management Review</i>, vol. 20 (1): 65-91. [DONALDSON, T., y PRESTON, L. E., <i>The Corporation and its Stakeholders</i>, Toronto, University of Toronto Press, 1998: 173-203].</p> <p>— (1998), <i>The Corporation and its Stakeholders</i>, Toronto, University of Toronto Press.</p> <p>DUNPHY, Dexter; GRIFFITHS, Andrew, y BENN, Suzanne (2003), <i>Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future</i>, Londres, Routledge.</p> <p>ELKINGTON, John (1997), <i>Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business</i>, Gabriola, New Society Publishers.</p> <p>— (2001), <i>The Chrysalis Economy</i>, Oxford: Capstone.</p> <p>FISHER, J. (2004), «Social responsibility and ethics: Clarifying the concepts», <i>Journal of Business Ethics</i>, 52: 391-400.</p> <p>FREDERICK, W. (1986), «Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs», <i>California Management Review</i>, 28(2): 126-141.</p> <p>FREEMAN, R. E., y REED, D. (1983), «Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance», <i>California Management Review</i>, vol. 25 (3): 88-106.</p>	<p>FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2004), <i>Observatorio de la acción social de la empresa en España</i>, Madrid, Fundación Empresa y Sociedad.</p> <p>GARRIGA, Elisabet, y MELÉ, Domènec (2004), «Corporate social responsibility theories: Mapping the territory», <i>Journal of Business Ethics</i>, 53: 51-71.</p> <p>GIDDENS, A. (1999), <i>Runaway World</i>, Londres, Profile Books. [Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas, Madrid, Taurus, 2000].</p> <p>HANDY, Charles (2002), «What's business for?», <i>Harvard Business Review</i>, diciembre: 49-55.</p> <p>HOLME, Richard, y WATTS, Phil (2000), <i>Corporate Social Responsibility</i>, www.wbscd.ch.</p> <p>LIZCANO, José Luis, y NIETO, Pablo (2005), «¿Responsabilidad social corporativa o sólo corporativa?», <i>Cinco Días</i>, 6 de mayo.</p> <p>LOGAN, David; ROY, Delwin, y REGELBRUGGE, Laurie (1997), <i>Global Corporate Citizenship. Rationale and Strategies</i>, Washington, The Hitachi Foundation.</p> <p>LOZANO, Josep M. (1999), <i>Ética y empresa</i>, Madrid, Trotta.</p> <p>— (2002), <i>La empresa ciudadana. Un reto de innovación</i>, Barcelona, ESADE.</p> <p>— (2004), «What is a successful company? A path to understanding accountability», en BRENKERT, George, <i>Corporate Integrity & Accountability</i>, Londres, Sage: 100-114.</p> <p>LOZANO, Josep M.; ALBAREDA, Laura; YSA, Tamyko; ROSCHER, Heike, y MARCUCCIO, Manila (2005), <i>Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas</i>, Barcelona, Granica.</p> <p>MARINA, José A. (2003), <i>La creación económica</i>, Bilbao, Deusto.</p> <p>MARREWIJK, Marcel van (2003), «Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion», <i>Journal of Business Ethics</i>, 44: 95-105.</p> <p>MARREWIJK, Marcel van, y HARDJONO, Teun W. (2003), «European corporate sustainability framework for managing complexity and corporate transformation», <i>Journal of Business Ethics</i>, 44: 121-132.</p> <p>MARREWIJK, Marcel van, y WERRE, Marco (2003), «Multiple levels of corporate sustainability», <i>Journal of Business Ethics</i>, 44: 107-119.</p> <p>MARZAL, A. (1983), <i>Análisis político de la empresa. Razón dominante y modelos de empresa</i>, Barcelona, Ariel.</p> <p>MICKLETHWAIT, John, y WOOLDRIDGE, Adrian (2003), <i>The Company: A Short History of a Revolution</i>, Londres, Weindenfeld & Nicolson. [La empresa. Historia de una idea revolucionaria, Barcelona, Mondadori, 2003].</p> <p>MIDTTUN, Atle (2005), «Realigning business, government and civil society: Emerging embedded relational governance beyond the (neo) liberal and welfare state models», <i>Corporate Governance</i>: 1-25.</p>	<p>MIRALLES, Josep (2004), «Ética empresarial y globalización», <i>Brotéria</i>, 159 (5): 419-440.</p> <p>MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R., y WOOD, D. (1997), «Toward a theory of stakeholder identification and sleince: Defining the principle of who and what really counts», <i>Academy of Management Review</i>, vol. 22 (4): 853-886. [DONALDSON, T., y PRESTON, L.E.: <i>The Corporation and its Stakeholders</i>, Toronto, University of Toronto Press, 1998: 275-313].</p> <p>ORTS, Eric W., y STRUDLER, Alan (2002), «The ethical and environmental limits of stakeholder theory», <i>Business Ethics Quarterly</i>, 12 (2): 215-234.</p> <p>PERDIGUERO, T. G. (2003), <i>La responsabilidad social de las empresas en un mundo global</i>, Barcelona, Anagrama.</p> <p>PORTER, Michael P. (1990), <i>The Competitive Advantage of Nations</i>, Nueva York, Free Press.</p> <p>POST, James E. (2002), «Global corporate citizenship: Principles to live and work by», <i>Business Ethics Quarterly</i>, 12 (2): 143-154.</p> <p>POST, James E.; PRESTON, Lee E., y SACHS, Sybille (2002), <i>Redefining the Corporation</i>, Stanford, Stanford University Press.</p> <p>RABANAL, Marc (2004), <i>El patrocinio y el mecenazgo empresarial en el marco de la responsabilidad social corporativa</i>, Barcelona, AEDME.</p> <p>SHALTEGGER, S., y BURRITT, R. (2000), <i>Contemporary Environmental Accounting</i>, Sheafield, Greenleaf Publishing.</p> <p>SMITH, N. C. (2003), «Corporate social responsibility: Whether or how?», <i>California Management Review</i>, 45 (4): 52-76.</p> <p><i>The Economist</i> (2005), <i>The Good Company</i>, 22 de enero.</p> <p>VERNIS, Alfred; IGLESIAS, María; SANZ, Beatriz, y SAZ, Ángel (2004), <i>Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas</i>, Barcelona, Granica.</p> <p>WBCSD (2002), <i>The Business Case for Sustainable Development</i>, www.wbscd.ch.</p> <p>WHEELER, D., y SILLANPÄÄ, M. (1997), <i>The Stakeholder Corporation</i>, Londres, Pitman.</p> <p>WHETTEN, D.; RANDS, G., y GODFREY, P. (2001), «What are the responsibilities of business to society?», PETTEGREW et al., <i>Handbook of Strategy and Management</i>, Londres, Sage: 373-408.</p> <p>WOOD, D. J., y JONES, R. E. (1995), «Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance», <i>The International Journal of Organizational Analysis</i>, vol. 3 (3): 229-267. [DONALDSON, T., y PRESTON, L. E., <i>The Corporation and its Stakeholders</i>, Toronto, University of Toronto Press, 1998: 315-363].</p>
---	---	---