

---

# *Promoción pública de la responsabilidad social empresarial*

108

Las relaciones entre empresa y sociedad implícitas en el concepto de la responsabilidad social empresarial (RSE), admiten múltiples puntos de vista que derivan de las variadas acepciones del adjetivo «social» admitidas. De esta forma lo «social» puede entenderse como una relación en sí misma con los *stakeholders*, como una posible dimensión de esa relación, como un compromiso con objetivos, o también como un eje del discurso social y medioambiental frente al económico y empresarial. De todas formas, en este artículo se plantea que independientemente de todas esas perspectivas, la RSE debe estar enmarcada en un concepto más amplio de corresponsabilidad con todas las organizaciones que le rodean. Estamos en una organización de redes donde el liderazgo, compromiso y convicción tanto en el ámbito empresarial como en el político y social son claves para impulsar una competitividad responsable y sostenible.

*Enpresen erantzukizun sozialaren kontzeptuak berezko ditu enpresaren eta gizartearen arteko harremanak, eta harreman horiek interpretazio ugari izan ditzakete, «sozial» adjektiboak onartzen dituen adiera ugariak direla eta. Horrela, «soziala» interes-taldeekiko harremana bera izan liteke, edo harreman horren dimensio posible bat, edo hainbat helburu dituen konpromisoa, edo baita gizarte-eta ingurumen-arloko diskurtsoen ardatza ere, diskurso ekonomiko eta empresarialari kontrajarrita. Nolanahi ere, artikulu honetan bestelako proposamena egiten da: ikuspegi horietaz guztietaz haratago, enpresen erantzukizun soziala kontzeptu zabalago baten barruan kokatu behar da, inguruaren dituen erakunde guztien erantzukizun partekatuaren barruan, hain zuzen. Sareen bidez antolatutako erakunde batean gaude, eta konpromisoa eta uste sendoa giltzarri dira enpresa-esparruan eta politika-zein gizarte-esparruetan, lehiakortasun arduratsua eta iraunkorra sustatzeko.*

The implicit relationships between society and business comprised within the Business for Social Responsibility (BSR) concept admit multiple points of view deriving from the different meanings of the adjective «social». This way, «social» can be understood as a relationship in itself with the stakeholders, as a possible dimension of such relationship, as a commitment with the aims/goals, or an axis/crux of the social and environmental speech against the economic and business one. However, this paper suggests that regardless of all these perspectives, the company BSR must be located within the framework of a wider concept of co-liability with all the organizations which surround it. We find ourselves in a network organization where leadership, commitment and conviction in the business, social and political fields are key factors to foster sustainable and responsible competition.

## ÍNDICE

1. Introducción
  2. La responsabilidad social empresarial supone una empresa relacional
  3. La responsabilidad social empresarial como resultado de nuevas formas de interdependencia
  4. Los gobiernos europeos y las políticas de responsabilidad social de la empresa
  5. Las actuaciones de los gobiernos europeos en la responsabilidad social empresarial: análisis comparado
  6. Modelos de políticas públicas de responsabilidad social empresarial en Europa
  7. Más allá de la relación bilateral gobierno empresas
  8. Consideraciones finales
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: Estado de bienestar, sociedad del conocimiento, responsabilidad relacional

N.º de clasificación JEL: M14, L22, I31

## 1. INTRODUCCIÓN

Al preguntarnos por la responsabilidad social de las empresas (en adelante RSE), la primera cuestión que se nos plantea es precisamente la imprecisión del adjetivo *social*, circunstancia que dificulta su traducción en términos de gestión. La diversidad de usos del vocablo *social* —especialmente en los debates sobre la RSE— ha hecho que a menudo se empleen las mismas palabras para referirse a conceptos sustancialmente distintos. Así, la S de RSE se ha entendido como:

- La relación de la empresa con determinados *stakeholders* de su entorno social, normalmente no vinculados directamente a su actividad empresarial.
- Una dimensión o un aspecto que, en diversos grados e intensidades, es

inherente a la relación con los *stakeholders*, y que es necesario tomar en consideración junto con otras dimensiones o aspectos.

- 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 que se convierte en un punto de referencia para los demás.
- El eje del discurso que legitima la RSE (el aspecto social) frente a otros aspectos del discurso sobre la empresa (como el económico, el medioambiental, el directivo, el ético, etc.), contrastando con ellos y, a la vez, complementándolos.

Así, no nos debe extrañar que algunos malentendidos que surgen en los debates económicos, políticos y sociales que abundan sobre el tema se deban, sencillamente, al hecho de que con las mismas palabras se sostienen visiones distintas e incluso opuestas de lo que realmente está en juego, así como las respectivas —y diversas— estrategias.

Además, la S de la RSE presenta también dificultades de comprensión y comunicación. Cabe recordar, entre otras contrariedades, que alude a la vez a la totalidad del concepto y a una parte del mismo; que facilita la contraposición entre el aspecto social y el económico, o la curiosa consideración de lo social como un factor extraño, añadido a la empresa, en tanto que institución primariamente económica; que difícilmente refleja de manera obvia los aspectos ambientales, y que facilita la existencia de un debate irresoluble sobre el alcance y la concreción de lo que es social en la práctica, o que no permite dilucidar hasta qué punto la RSE es exigible.

Por otro lado, hablar de «responsabilidad social» parece plantear, en primer lugar, las consecuencias de las actuaciones empresariales. Por ello, a la hora de medir el impacto de las actuaciones de la empresa no hay que olvidar la S, pero tampoco se debe simplificar todo a ella (a no ser que esta S se refiera a la cuestión social en un sentido tan genérico que, de hecho, sea una especie de contenedor). Esto es así, entre otras razones, porque la empresa no se relaciona directamente con la sociedad, sino con los *stakeholders*, por lo que la gestión del impacto social es, de hecho, la gestión del impacto de las actuaciones de la empresa en este entramado de relaciones. Al mismo tiempo, la realidad de nuestro mundo interdependiente nos im-

pide concebir estas relaciones de manera unidireccional, únicamente desde la empresa hacia los *stakeholders*: la gestión de la responsabilidad relacional requiere una empresa que no solamente sea capaz de actuar, sino que también tenga capacidad de escucha. En este sentido, el diálogo con los diversos *stakeholders* se convierte en un elemento vertebrador del uso de estas relaciones.

## 2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL SUPONE UNA EMPRESA RELACIONAL

Al abordar el tema de la RSE nos alejamos, pues, del debate sobre las relaciones entre empresa y sociedad, dado que desde esta perspectiva el problema ahora es la conjunción «y». Aquello que debemos plantearnos es el papel y el propósito de la empresa «en» la sociedad. La empresa no se entiende al margen de la sociedad, como una organización que justifica por sí misma su existencia. Por consiguiente, debemos preguntarnos si la perspectiva desde la cual pensamos y desarrollamos la orientación hacia los *stakeholders* sitúa la empresa en el centro o, por el contrario, la considera como un nodo en el sistema de relaciones. La capacidad de ver los retos y las oportunidades en clave de sistema no es incompatible —sino todo lo contrario— con la necesidad de afrontar las relaciones con los *stakeholders* desde la perspectiva de la empresa, dado que esta perspectiva es capaz de tener en cuenta el marco de referencia social. Sin embargo, una visión de los *stakeholders* que únicamente se plantee desde la empresa centrada en sí misma, los subordina a una gestión de las relaciones incapaz de ver más allá de una proyección de intereses empresariales.

En la actualidad, nos planteamos de una manera nueva si el mundo en el que vivimos se puede convertir en un lugar para todos (Barber) o si está desbocado (Giddens). La necesidad de gobernanza de los procesos de globalización ya no involucra solamente a los gobiernos y las instituciones políticas: la alianza entre los diferentes actores se ha hecho indispensable, así como su corresponsabilización, sobre todo en lo referente al establecimiento de acuerdos básicos compartidos.

Uno de los elementos que vertebran todos estos nuevos procesos sociales y empresariales es el paso hacia la llamada «sociedad red» (Castells). Es precisamente su emergencia la que justifica y hace necesario que el enfoque de las relaciones con los *stakeholders* deje de centrarse en la empresa y se plantee también desde una visión sistémica.

La red es el punto de referencia para entender la organización, y ésta pasa a ser un entramado de redes en las que se inserta, sin ser el centro, ya que una red no se define nunca a partir de un núcleo. Esto significa que las relaciones con los *stakeholders* no se pueden plantear como conexiones segregadas o diádicas, de uno en uno —asunción que suele subyacer a muchas teorías sobre los *stakeholders*—. La organización no es el centro de la red. Por ello, el hecho de considerar su situación como un elemento más en un sistema de relaciones permite entender mejor cómo enfocar las interacciones con los diferentes *stakeholders*.

Todo ello nos obliga a modificar nuestros asunciones. Ya no se trata solamente de ver las relaciones con los *stakeholders* desde el binomio consecuencialista «afectar-ser afectado», sino también de pensar

en clave de interdependencia y, por consiguiente, de pasar de hablar de responsabilidad a hacerlo de corresponsabilidad. De hecho, esto es lo que justifica el cambio de discurso, al pasar de la «responsabilidad social de la empresa» a la «responsabilidad social de las organizaciones». El hecho de dejar de considerar la empresa como centro del universo y de concebirla inmersa en relaciones de interdependencia en su red de relaciones nos obliga a hablar de responsabilidades compartidas y nos lleva a la necesidad de realizar una aproximación responsable a los *stakeholders* por parte de todas las organizaciones, sean privadas, públicas o del sector social.

Por eso creemos que tiene sentido no limitarse a ver los *stakeholders* únicamente como un conjunto de relaciones diádicas que hay que gestionar. La visión de los *stakeholders* debe basarse en el concepto de un sistema de redes y orientarse hacia procesos. Será en este marco donde construiremos la confianza y los compromisos, y será también en él donde afrontaremos las diferencias y los inevitables conflictos que en la práctica configuran las relaciones con los *stakeholders*. Construir esta relación compleja significa narrarla, explicitarla, elaborarla, entenderla y darle significado. Y hacerlo tomando en consideración los intereses, los valores y los principios que hay en juego. Pero, por encima de todo, hacerlo sabiendo que es necesario construir —y cuidar— un espacio en el que sea posible el diálogo, la confianza y, de una manera u otra, la colaboración.

En la actualidad, el enfoque hacia los *stakeholders* es indispensable para analizar y entender la empresa y cualquier otra organización. Ahora bien, nos estaríamos engañando si creyésemos que cualquier discurso corporativo se sustenta por sí solo.

Hoy en día, no es posible hablar de los *stakeholders* desde la perspectiva de una organización centrada en sí misma, que sólo sea capaz de ver el mundo a partir de sí misma, bajo su prisma particular. La sociedad emergente es una sociedad red, compuesta de interdependencias que exigen que los diferentes actores sean capaces de verse a sí mismos y a sus prácticas desde la perspectiva de este sistema de relaciones complejas.

### **3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO RESULTADO DE NUEVAS FORMAS DE INTERDEPENDENCIA**

Partir de la realidad de la interdependencia nos puede ayudar a entender mejor por qué la RSE ha adquirido tanta importancia en la actualidad. De hecho, uno de los comentarios recurrentes al analizar el desarrollo de la RSE ha sido que la RSE no es nada nuevo, que de ella se ha hablado desde siempre y que, por lo tanto, nos encontramos ante el eterno retorno de una retórica que tiene un componente cíclico en el mundo empresarial. Esto podría ser verdad —y sólo parcialmente— si formásemos parte de la larga lista de adictos a emplear conceptos terminologías y afirmaciones fuera de contexto, como si tuviesen vida propia. Nada más lejos de la realidad. Los términos actuales en los que se plantea la RSE tienen un perfil propio, precisamente porque son el resultado de un recorrido que, en pocos años, ha cambiado el ecosistema de las relaciones del mundo empresarial.

En el contexto del Estado de bienestar, al hablar de la «cuestión social» referida a la actividad empresarial, se tenían en men-

te unos interlocutores concretos, bien establecidos y definidos: las patronales, los sindicatos y los gobiernos, que realizaban a la vez una función facilitadora y promotora. El calificativo «social» se empleaba para acompañar a sustantivos como pacto, diálogo, acuerdo y otros parecidos. Los actores de la relación eran estos tres interlocutores, y lo eran hasta el extremo de que en algún momento del proceso hay quien pudo haber tenido la tentación de pensar que el vínculo entre «empresa» y «social» era únicamente su competencia, y que cualquiera que quisiera intervenir en él era un intruso. Éste era un planteamiento coherente con la sociedad industrial, en la que «cuestión social» era casi sinónimo de «cuestión obrera». Recordar estos factores no responde a un purito historicista, sino más bien pretende ser un aviso: hablar de RSE no debe ser de ningún modo una coartada para encubrir retrocesos en los logros sociales ni malas prácticas laborales. Si esto fuese así, simplemente no estaríamos hablando de RSE. Al razonar sobre la RSE no se analizan retrocesos, sino cambios que incluyen aspectos laborales convencionales, pero que, a la vez, los superan para ir más allá. Los cambios en el desarrollo de la RSE están ligados de manera indisoluble a los procesos de la globalización.

Entre los distintos aspectos involucrados que es necesario tomar en consideración, cabe destacar dos: el desarrollo de las tecnologías de la información y la globalización de los mercados financieros, con la consiguiente aparición y consolidación, en este último caso, de las inversiones socialmente responsables. Y tras ambos aspectos, la aparición de un nuevo actor: la sociedad civil global, con su infinita variedad de ONG, organizaciones sociales, etc. La

redefinición del discurso sobre la RSE se ha visto propiciado por el encuentro —a menudo conflictivo— entre las empresas globales, por un lado, y las organizaciones de la sociedad civil global y los inversores socialmente responsables, por el otro. Las organizaciones sociales se han movilizado para escrutar las prácticas empresariales y denunciar públicamente aquellas actuaciones que consideran reprobables, lo que supone un riesgo para la reputación de las empresas. Al mismo tiempo, las organizaciones sociales han estimulado las inversiones socialmente responsables, que han dado lugar a la aparición de inversores institucionales e índices especializados, con un impacto creciente tanto en la cotización como, sobre todo, en el reconocimiento de las empresas. Todo ello ha propiciado que las empresas hayan incorporado a sus agendas retos de gestión con los que no estaban acostumbradas a enfrentarse, a la vez que han aprendido a relacionarse con unos actores con los que no estaban habituadas a tratar. En un mundo global e interconectado, se modifigan sustancialmente tanto la visión que se tiene de las empresas como las expectativas que se proyectan en ellas.

Finalmente, y como consecuencia de todas estas transformaciones, en los distintos países se ha producido una redefinición de los planteamientos, que nos han llevado a la situación actual.

—En primer lugar, el discurso de la RSE retorna a cada país bajo la forma de nuevas prácticas y actividades empresariales, a la vez que gana entidad propia y pretende redefinir los parámetros de la legitimidad empresarial.

—En segundo lugar, dicho discurso genera cambios en las organizaciones

empresariales convencionales, que se hallan ante una cuestión que no responde a la lógica de la actuación territorial y que genera una reflexión y unas exigencias globales sobre la empresa y, a la vez, a una aproximación que se plantea en clave de voluntariedad. Todo ello hace que, en un primer momento, las empresas adopten una actitud a la defensiva, sino abiertamente contraria —con honrosas excepciones—, entre otras razones porque ven en el proceso una riesgo elevado de incremento de los costes y las regulaciones. Paralelamente, las empresas que han protagonizado el giro hacia la RSE crean nuevas redes de relaciones y espacios de encuentro específicos a fin de compartir propuestas y profundizar en las soluciones susceptibles de aplicarse en esta nueva tesitura. Además, aparece como una cuestión cada vez más relevante la importancia de incorporar a las pymes a la RSE, pero en consonancia con sus peculiaridades.

—A partir de las experiencias generadas por la nueva situación, las ONG solicitan desempeñar un papel más relevante como interlocutores de las empresas. La relación con el mundo empresarial a veces es de confrontación, y otras veces, de colaboración, pero, en cualquier caso, lo que es indudable es que las ONG han pasado a ser unos actores indispensables en el nuevo escenario, lo que, en consecuencia, genera nuevas preguntas y debates sobre la legitimidad de su papel, de su manera de actuar y de organizarse, y de sus pretensiones.

—En un primer momento, la RSE significó para los sindicatos una aproxi-

mación que cambiaba el discurso y la agenda de la problemática «social» de la empresa y, al mismo tiempo, suponía una pérdida relativa de exclusividad en las relaciones con la empresa sobre cuestiones sociales. Pero, progresivamente, sobre todo por parte de los sectores más lúcidos y más atentos a los procesos de cambio económico y social, la RSE se ha ido viendo como una oportunidad —y a la vez como un reto— de ampliar tanto la agenda de las preocupaciones de la acción sindical como su alcance geográfico.

—Los gobiernos se sintieron desplazados por varios motivos. El carácter voluntario de la RSE no admite discusión alguna; sobre esto —con matizadas— hay un consenso general. Pero la tentación de identificar la capacidad de acción propia de los gobiernos con la regulación no siempre se supera y, en consecuencia, los gobiernos se hallan ante un planteamiento que cuestiona el uso del instrumento con el cual se suelen sentir más a gusto: la legislación. La RSE incorpora más actores al diálogo con las empresas, y las administraciones no siempre ven con claridad qué papel deben desempeñar estos nuevos protagonistas y qué relaciones deben establecer con ellos. La RSE representa un visión de las actuaciones empresariales que no conoce límites territoriales, y, en cambio, los gobiernos y las administraciones tienen un marco institucional claramente territorial. Consiguiéntemete, con la excepción de algunas iniciativas con una capacidad de visión extraordinaria, no ha sido hasta hace poco que se ha empezado a ver el

sentido de que los gobiernos adopten políticas de RSE.

—Finalmente, cabe destacar que el escenario en el que se establece la agenda, se produce el impacto y se desarrolla la RSE son los medios de comunicación, cuyo papel es decisivo en todos y cada uno de los aspectos de la RSE. Este hecho genera nuevas preguntas —a la vez que críticas— sobre su propia responsabilidad en el proceso.

Es éste el marco en el que debemos situar el lugar de las políticas públicas en relación con la RSE.

#### 4. LOS GOBIERNOS EUROPEOS Y LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Así pues, hoy la RSE ha entrado en la agenda política de la mayoría de gobiernos europeos y de otros países. Los gobiernos se enfrentan a un desafío social importante: están dando respuesta al nuevo papel de la empresa en el actual proceso de desarrollo económico y a los consiguientes retos sociales y medioambientales que se plantean. Además, la Comisión Europea pide que estas políticas nacionales de RSE estén en consonancia con las políticas comunitarias y los estándares y códigos internacionales.

Muchos gobiernos europeos han empezzado a desarrollar y a diseñar acciones y políticas gubernamentales en el marco de la RSE. En general, los gobiernos no han adoptado políticas de obligatoriedad de la RSE, sino que han potenciado la dinamización, la facilitación de políticas que favorezcan la RSE, el desarrollo de estándares

y las prácticas de información que promuevan la RSE y la creación de espacios de diálogo y «partenariado». En estos roles, los gobiernos y las administraciones públicas tienen un papel fundamental, difícilmente sustituible.

En el contexto europeo, no hay duda de que el Libro Verde «Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas» y la ulterior Comunicación «La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible» publicados por la Comisión Europea se han convertido en referentes al enfocar esta cuestión.<sup>1</sup> La Comisión Europea define la RSE como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores» (Comisión Europea, 2001). La manera como la Comisión ha planteado esta cuestión subraya dos aspectos: el qué y el cómo. En lo que respecta al qué, ha puesto énfasis en el hecho de que las empresas deben asumir compromisos sociales y medioambientales en sus actuaciones; en cuanto al cómo, ha puesto el acento en la voluntariedad.

Pero la acción de los gobiernos en relación con la RSE es indisociable de su respuesta a algunos de los principales retos actuales. Porque, cada vez más, el auge de la RSE se vincula con los retos generados por la globalización económica; con

la crisis y los cambios del Estado de bienestar; con la búsqueda de nuevas formas de gobernanza; con nuevas relaciones entre los gobiernos y otros actores sociales; y con la emergencia de nuevas demandas sociales. Se trata de asumir que la gobernanza social en nuestro mundo interdependiente pide, al mismo tiempo, una nueva visión de la contribución de las empresas a la sociedad, una nueva relación entre los actores políticos y los empresariales, y la capacidad de desarrollar un diagnóstico y una perspectiva compartidos acerca de cuáles son los principales retos de nuestras sociedades que permitan contextualizar esa visión y esa relación.

En la aproximación a la RSE que se hace en cada país se condensan varios elementos: la estructura política e institucional; el estilo y la organización de los procesos políticos; la estructura social; la intensidad con que se asume la actitud de voluntariedad; la manera como se describe el papel de las empresas en el ámbito local y nacional; el papel que juegan las ONG y las asociaciones ciudadanas en la sociedad; las características del sistema educativo y de los valores que se transmiten en él; lo que se espera de los líderes; las tradiciones históricas. Todo ello hace que sea cada vez más necesario que las empresas y los países tengan una clara conciencia de la necesidad de elaborar su propia aproximación a la RSE. Esto hace que la RSE no se refiera ya simplemente a las relaciones entre empresa y sociedad, sino que se configure como una manera de reflexionar sobre el papel de la empresa en la sociedad, incorporando como elemento vertebrador una perspectiva de gobernanza y sostenibilidad.

De todo lo expuesto hasta aquí, si a la pregunta de cuál puede ser la política deseada de los gobiernos para impulsar la RSE, se

<sup>1</sup> De todos modos, al hacer alusión a este documento, a menudo se olvida que previamente se formuló el ambicioso objetivo estratégico de la Unión Europea establecido en la Declaración final de Consejo Europeo de Lisboa (marzo 2000): «convertir la Unión Europea en 2010 en la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejor ocupación y con mayor cohesión social».

Cuadro n.º 1

**Estrategias Gobierno-Empresa. Políticas desarrolladas**

		Gobierno	
		Ausencia de estrategia	Fomentar la RSE
		Ausencia de estrategia	Falta de iniciativas
Empresa	Contribuir al desarrollo desde la RSE	Iniciativas empresariales individuales	Visión compartida Iniciativas públicas de facilitación y combinación de recursos (diálogo, «partenariado» y redes)

Fuente: Elaboración propia.

responde por éstos con el planteamiento: legislación, ¿sí o no?», entonces el razonamiento es propio de un reduccionismo empobrecedor y estéril. La legislación no es más que un elemento posible, entre otros, y, en muchas situaciones, ni siquiera el más útil ni el más importante. Lo que hace falta es enmarcarla en una perspectiva política. Especialmente si, al hablar de RSE, tomamos como elementos de referencia las dos palabras clave que aparecen en los subtítulos de los documentos de la Comisión Europea: fomentar (desde la perspectiva de las instituciones políticas), y contribución (desde el mundo empresarial). Porque, en este punto, ni solo las empresas ni solo los gobiernos, cada uno por su cuenta, podrán tener éxito. Al contrario, el éxito para empresas y gobiernos estriba en su progresiva capacidad para afrontar conjuntamente, cada uno desde su especificidad institucional, el desarrollo de la RSE (ver cuadro n.º 1).

En lo que se refiere a los roles de los gobiernos para impulsar la RSE, resul-

ta muy significativo la aproximación propuesta por el Banco Mundial. Los autores describen la posible adopción, por el sector público de cuatro roles: obligar, facilitar, colaborar y promocionar. El cuadro n.º 2 nos ofrece una visión de conjunto a partir de una combinación de iniciativas y roles.

## 5. LAS ACTUACIONES DE LOS GOBIERNOS EUROPEOS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: ANÁLISIS COMPARADO

En la Unión Europea existen distintos modelos de aproximación desde las políticas públicas a la RSE. Cada país ha ido orientando la RSE hacia los temas sociales o medioambientales más adecuados según su proceso de desarrollo del estado del bienestar, y en función de la relación existente entre la empresa, el gobierno y la sociedad civil. Es necesario resaltar, desde esta perspec-

Cuadro n.º 2

### Funciones del sector público

Obligar	Legislación de obligación y control	Regulación e inspección	Sanciones e incentivos legales y fiscales
Facilitar	Legislación facilitadora de actuaciones	Creación de incentivos	Capacitación
	Apoyo financiero	Aumento de la concienciación	Estimulación de mercados
Colaborar	Combinación de recursos	Implicación de stakeholders	Diálogo
Promocionar	Apoyo político		Difusión y reconocimiento

Fuente: Banco Mundial.

tiva que la elaboración y puesta en marcha de políticas públicas de RSE no solo se entiende en la relación tradicional de la acción de los gobiernos (administraciones públicas) hacia el sector privado (empresas) sino que implica hoy a todos los actores sociales: sector público, sector privado, sociedad, y especialmente las intersecciones entre todos ellos, en una perspectiva relacional.

Así pues, para analizar las políticas públicas de RSE hay que tener en cuenta a los actores involucrados y sus contextos y, más en concreto:

- Los perfiles y modelos de actuación adoptados por los gobiernos.
- Los programas y políticas públicas.
- Los discursos que los gobiernos han elaborado sobre el concepto de RSE

atendiendo a la difusión, los medios y los organismos utilizados.

— La incorporación de la RSE en la estructura organizativa.

## 6. MODELOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EUROPA

La aplicación de esta aproximación relacional y estratégica nos ha permitido analizar las iniciativas gubernamentales.<sup>2</sup> Este análisis ha concluido con la identificación

---

<sup>2</sup> Hemos presentado con detalle el resultado de una amplia investigación sobre esta temática en LOZANO, J.M.; ALBAREDA, L.; YSA, T.; ROSCHER, H.; MARCUCIO, M. (2005): *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona: Granica.

Cuadro n.º 3

### **Modelos de actuación gubernamental en el ámbito del desarrollo de políticas públicas de promoción de la RSE en la UE-15**

Modelo	Característica	Países
<i>Partenariado</i>	«Partenariado» como estrategia compartida entre sectores para la resolución de retos socio-laborales.	Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Suecia
<i>Empresa en la comunidad</i>	Políticas de <i>soft intervention</i> para fomentar la implicación de la empresa en los retos de gobernanza de la comunidad ( <i>entrepreneurship</i> y voluntariado).	Irlanda, Reino Unido
<i>Sostenibilidad y ciudadanía</i>	Versión actualizada del acuerdo social existente e importancia de una estrategia de desarrollo sostenible regulador.	Alemania, Austria, Bélgica, Luxemburgo, Francia
<i>Ágora</i>	Creación de grupos de debate en los que participan los diferentes actores sociales para proveer el consenso público sobre RSE.	España, Grecia, Italia, Portugal

Fuente: Banco Mundial.

en los países de la UE-15 de cuatro modelos de actuación gubernamental en el ámbito del desarrollo de políticas públicas de promoción de la RSE. Como resultado, proponemos una denominación que nos puede dar una clave de lectura de cada modelo. Cada denominación señala una perspectiva dominante, pero no excluyente de las demás (ver cuadro n.º 3).

#### **6.1. El modelo *partenariado***

Utilizamos la denominación de «partenariado» para referirnos a la forma de diseñar y poner en marcha de políticas públicas de

RSE propia de los países nórdicos y escandinavos (Dinamarca, Suecia y Finlandia), a los que añadimos los Países Bajos. Estos países cuentan con una larga experiencia en gestión ambiental, a la que se ha añadido el componente de RSE, y una favorable tradición histórica de negociación social, en la que la relación entre Gobierno y empresa se contempla como positiva e incluye aspectos de colaboración. El modelo nórdico, que entraña con una dilatada trayectoria que muestra preferencia por los acuerdos cooperativos y el consenso entre diferentes tipos de organización, se caracteriza, principalmente, por el empleo de la herramienta del «partenariado» y por

la creación de un ámbito público compartido. En última instancia, el impulso de la adopción de «partenariados» público-privados se puede interpretar como resultado de la cultura política escandinava, en la que múltiples proyectos de investigación ponen énfasis en la cooperación, el consenso y la participación.

Según la tradición política de la mayoría de los países nórdicos durante el pasado siglo, los problemas sociales forman parte de las competencias fundamentales de los gobiernos y, como tales, son considerados una cuestión básica que deben resolver sus políticas. Fruto de estos valores subyacentes a la vocación político-social, estos países han desarrollado, a lo largo del siglo XX, un amplio y completo Estado del bienestar. En este marco, las políticas sociales se han dirigido, desde la década de 1950, al desarrollo de coberturas y servicios sociales. Asimismo, en la última década del siglo XX, los gobiernos empezaron a considerar la importancia de los actores económicos, sobre todo de las empresas, en la dinamización y resolución de los problemas sociales. Por tanto, podemos afirmar que, para los gobiernos que se identifican con este modelo, el cambio hacia la RSE implica, sobre todo, un cambio de actitud por parte de los actores sociales (empresas, sindicatos y organizaciones sociales) para asumir su corresponsabilidad en el desarrollo de una sociedad más inclusiva, con un mercado laboral dinámico e integrador. Para estos gobiernos, todos los actores se hallan implicados en la construcción de nuevas políticas y acciones de RSE que favorezcan el desarrollo de una sociedad más equitativa.

Por otra parte, para muchas empresas ya involucradas en el contexto social, ser socialmente responsables, en determina-

dos casos, es inherente a su forma de hacer negocios. Las iniciativas sociales son, a menudo, puestas en marcha de manera informal, e incluso implícita, como respuesta a las expectativas y demandas locales. Los contextos nacionales definen un marco donde los actores públicos y privados se hallan directamente implicados en el proceso de creación de políticas públicas y establecen «partenariados» para la responsabilidad social. El «partenariado» es considerado como una herramienta innovadora —y también la principal— para resolver problemas sociales difíciles. Asimismo, se implica en gran medida a los gobiernos locales, responsables de la canalización de la formación de «partenariados», favoreciendo de esta manera la idea de corresponsabilidad social entre administraciones, empresas y organizaciones sociales. El fomento de los «partenariados» se convierte así en el eje central de las políticas públicas de promoción de la RSE en estos países. De hecho, en el contexto danés, los «partenariados» locales intersectoriales son prácticamente inseparables del concepto de RSE.

Una de las políticas comunes consiste en poner el énfasis en una buena información sobre RSE por parte de las empresas, respetando los principios de transparencia sobre los aspectos sociales. Es el propio consumidor quien concede más importancia a la producción socialmente responsable; en los Países Bajos, por ejemplo, se aboga por la inclusión de una etiqueta para evitar la confusión. Otro factor diferenciador del modelo, es la asunción por las autoridades de que deben predicar con el ejemplo. En resumen, se plantean las políticas públicas de RSE en el marco de los asuntos sociales y la inserción sociolaboral. Se implica de forma muy importante a

los gobiernos locales, que canalizan la formación de «partenariados», favoreciendo el concepto de corresponsabilidad social entre administraciones, empresas y organizaciones sociales.

## 6.2. El modelo ‘Empresa en la comunidad’

En este modelo incluimos a los países anglosajones: el Reino Unido e Irlanda. El modelo de «empresa en la comunidad» (*business in the community*) se refiere al modo que tienen los gobiernos y las sociedades que nos ocupan de entender el papel de la empresa en la sociedad, en especial, en lo referente a la resolución de los retos sociales y al papel de la empresa en el desarrollo comunitario. El gobierno británico ha sido uno de los gobiernos más innovadores en el desarrollo de su política de RSE, en la medida que plantean la RSE como algo vinculado a los principales retos de gobernanza social.

La RSE se originó en el Reino Unido e Irlanda en las últimas décadas del siglo XX, como respuesta a los déficit de gobernanza social que aparecieron tras las crisis económicas que afectaron a la economía de los países industrializados y que comportaron el cierre de empresas y, como consecuencia, importantes problemas de exclusión social. Ambas sociedades tuvieron que hacer frente a importantes problemas de exclusión social y empobrecimiento de centros urbanos y zonas rurales, así como a procesos de degradación medioambiental. Además, la crisis económica repercutió en el Estado de bienestar y se manifestó en un declive de los servicios sociales ofrecidos por las administraciones públicas. Para responder a estos retos sociales, los gobiernos buscaron soluciones innovadoras a través de la implicación de

todos los agentes sociales, sobre todo de las empresas. De esta forma, se crearon redes empresariales y proyectos de «partenariado» público-privado que potenciaban la RSE. Se trataba de involucrar a las empresas en proyectos sociales de inversión en la comunidad.

El concepto del modelo «empresa en la comunidad» responde a la idea de que las empresas tienen un papel fundamental en el desarrollo económico de la comunidad en la que están implantadas y en la lucha contra la exclusión social y el empobrecimiento. En el Reino Unido e Irlanda, los gobiernos y las propias empresas usan habitualmente conceptos como «invertir en la comunidad», «implicación en la comunidad», «estrategias de regeneración de zonas desfavorecidas» y «compromiso con la comunidad» para definir su aportación al desarrollo social y comunitario.

La propuesta de responsabilidad empresarial tuvo un impulso inicial en el marco de la contribución de las empresas al desarrollo sostenible a través de nuevas políticas públicas de gobernanza social. En lo que se refiere a la gestión empresarial, los gobiernos parten de un enfoque de voluntariedad de la RSE: las empresas pueden integrar iniciativas de RSE en su práctica comercial y en la gestión empresarial de forma voluntaria, más allá de los requerimientos legales. No obstante, sobre todo en el caso del Reino Unido, el gobierno adopta políticas conocidas como de leve intervención (*soft intervention*) para favorecer y promover la actuación de las empresas en el ámbito de la RSE.

Tanto en el Reino Unido como en Irlanda, la acción gubernamental se concibe como promotora, facilitadora e incentivadora de la RSE, y fomenta los «partenariados» público-privados. Y en su papel como facilitadores,

estos gobiernos buscan mecanismos que la incentiven, ya sea mediante el desarrollo de una mínima regulación (*soft regulation*) para favorecer acciones empresariales de RSE o a través de medidas fiscales.

Otra idea importante en estos países con respecto a la actuación gubernamental en RSE es el desarrollo de proyectos de «partenariado» entre el sector público y el sector privado, y también con el tercer sector. Se trata de resolver conjuntamente problemas vinculados a la exclusión social, a la pobreza, a la falta de servicios sociales y a la calidad de vida de áreas económicamente desfavorecidas. Las empresas colaboran en proyectos de «partenariado» con los gobiernos locales en la formación de sus trabajadores, la creación de empresas y en la inversión en áreas urbanas o rurales desfavorecidas.

Uno de los elementos más importantes de este modelo ha sido, en el caso del Reino Unido, la institucionalización de un alto cargo gubernamental responsable de RSE: el *Minister for RSE*. De esta forma, el Gobierno del Reino Unido ha sido el primero en crear la función de un alto responsable político de RSE, un cargo que gestiona un grupo importante de programas y proyectos vinculados a la RSE que se ponen en marcha desde diferentes ministerios. El secretario de Estado para la RSE orienta los programas vinculados a la RSE y los incorpora en una red transversal sobre RSE de políticas y proyectos del Gobierno británico.

### 6.3. El modelo ‘Sostenibilidad y ciudadanía’

El modelo «sostenibilidad y ciudadanía» (*Sustainability and Citizenship*) aborda la RSE desde una perspectiva centrada, sobre

todo, en las empresas consideradas como «buenas ciudadanas». Los países incluidos en este modelo de RSE —Alemania, Francia, Austria, Bélgica y Luxemburgo— tienen, por lo general, experiencia en políticas de desarrollo sostenible, y los gobiernos de estos países se han aproximado a la RSE simultáneamente a la publicación del Libro Verde de la Comisión Europea. Esta experiencia, centrada básicamente en la década de los noventa, plantea las actividades de RSE en el marco de la sostenibilidad a largo plazo. De hecho, en estos casos la sostenibilidad es propiamente la clave del enfoque de los temas de RSE, más que la RSE propiamente dicha, lo que resulta comprensible si tenemos en cuenta que se trata de países con una cierta tradición en lo que atañe a la preocupación por la sostenibilidad tanto desde los movimientos sociales como desde los partidos políticos y los gobiernos.

El concepto de «ciudadanía corporativa» plantea que las empresas no solo deben ser buenas ciudadanas mediante la transparencia de sus actividades y el cumplimiento de sus deberes fiscales, sino que deben ir más allá. Asimismo, hace referencia al hecho de que la empresa debe tener un estrecho vínculo con su entorno local y contribuir a solventar problemas sociales mediante el «partenariado» con otros actores de la sociedad. En este sentido, una de las principales características del modelo «sostenibilidad y ciudadanía» es el valor que otorga a los comportamientos socialmente responsables de las empresas, en tanto que introducen indudables cambios sociales. Por eso, se consideran muy positivamente los nuevos escenarios sociales que generan las empresas al adoptar políticas de RSE. En última instancia, la idea clave de este concepto estriba en que las empresas funcionan como verdaderos agen-

tes sociales y que la ciudadanía corporativa es la estrategia adoptada para respaldar sus acciones en este ámbito.

En este modelo, la acción de los gobiernos se basa ante todo en el fomento de la RSE y en la creación de incentivos que ayuden a las empresas a asumir su responsabilidad social. No obstante, la aproximación de los gobiernos a la RSE puede tener un carácter voluntario —como en el caso de Alemania, Austria, Bélgica o Luxemburgo— o tener un mayor componente normativo, como es el caso de Francia.

Los países que forman parte del modelo «sostenibilidad y ciudadanía» disfrutan en general de un Estado del bienestar relativamente sólido que, en la década de los noventa, recibió el impacto de la crisis económica mundial, el incremento de los gastos sociales y las consecuencias del envejecimiento de la población.

El concepto de «economía social de mercado» responde también a ese principio, pues combina la libertad económica y personal con la justicia social, de manera que incluye componentes de responsabilidad social. Así, los debates sobre la RSE a menudo tienen su origen en las propias empresas, que aúnán esfuerzos y crean plataformas para compartir experiencias y expresarse con una sola voz.

Entre los países que incluimos en este modelo, Francia requieren una atención especial. En Francia, la RSE está muy implantada en las actividades relacionadas con el desarrollo sostenible, que han recibido el impulso del gobierno francés. Tanto es así que estas actividades parecen estar —comparativamente— más dirigidas por el gobierno, lo que ha derivado en un enfoque en el que tienen un papel más relevante los aspectos normativos, acorde con lo

que parece una orientación más típica del Estado francés.

#### 6.4. El modelo ‘Ágora’

Utilizamos la denominación «Ágora» para referirnos a la forma de desarrollar y aplicar las políticas públicas de RSE propias de los países mediterráneos, entre los que incluimos Italia, España, Portugal y Grecia. Se trata de países que se han interesado por esta materia recientemente, sobre todo desde la publicación del Libro Verde y de la Comunicación. Los gobiernos de estos países no habían participado en 2001 en el debate abierto por la CE a partir del Libro Verde. Sin embargo, a partir de 2002, la mayoría de ellos empezaron a incluir en la agenda política las acciones de RSE. Aunque algunos aún se encuentran en una etapa incipiente, otros, como es el caso de Italia, han empezado a consolidar recientemente su proyecto de RSE.

Hemos dado a este modelo el nombre de «Ágora» por el hecho de que, en los países mediterráneos, la aplicación política de la RSE nace de procesos de discusión en los que el Gobierno ha querido implicar a empresas, organizaciones empresariales, universidades, organizaciones sociales y sindicatos, que debaten en grupos de trabajo, junto a los representantes políticos, las acciones que se pretenden emprender. Este modo de proceder trata de buscar el consenso para generar una acción gubernamental que incluya todas las voces y perspectivas sociales. En el contexto español, por ejemplo, tenemos una muestra significativa de este enfoque en la creación del Foro de Expertos del MTAS y la Subcomisión sobre RSE en el Congreso de los Diputados.

Precisamente, la creación de comisiones o grupos de trabajo que incorporan un enfoque *multistakeholder* para discutir el concepto de RSE y buscar soluciones consensuadas acerca del papel que corresponde desempeñar al Gobierno es lo que caracteriza a este proceso en los países mediterráneos.<sup>3</sup> En definitiva, el modelo «Ágora» consagra un espacio de debate con cierta dimensión pública. A diferencia del Foro Europeo *Multistakeholder* sobre RSE de la CE, estos grupos de trabajo o comisiones son creados por los gobiernos en los primeros pasos de la acción gubernamental, antes incluso de haber definido sus marcos de acción.

Los países de este modelo, en general, cuentan con estados del bienestar menos desarrollados que los del norte de Europa, especialmente en lo que respecta a los servicios sociales. Por otra parte, al igual que el resto de los países europeos, han recibido el impacto de las crisis económicas y del incremento del paro y la exclusión social.

El origen del discurso sobre la RSE en los gobiernos mediterráneos hay que buscarlo en la CE y, en general, en las diferentes iniciativas internacionales, como las líneas directrices para empresas multinacionales de la OCDE, el Pacto Mundial o los índices de sostenibilidad. Paralelamente, las acciones de RSE empezaron a ser promovidas por las grandes empresas multinacionales. En todos estos países se han creado redes empresariales de RSE y centros de investigación que apuestan por el desarrollo de la RSE y trasladan este concepto al marco nacional. En definitiva,

son estas redes y organizaciones de la esfera de la RSE las que están construyendo el discurso.

Respecto a los temas que se vinculan a la RSE en cada país, se observa que lo común en España, Grecia y Portugal se refiere a los temas de carácter social. Es preciso destacar que todos los gobiernos, cuando presentan su discurso sobre RSE, inciden en que sus tejidos empresariales están formados por pymes, de manera que uno de los elementos más destacados de su estrategia es la promoción y el desarrollo de medidas e instrumentos de RSE adecuados a esas empresas.

## 7. MÁS ALLÁ DE LA RELACIÓN BILATERAL GOBIERNO EMPRESAS

En el estado actual de desarrollo de las políticas de RSE en Europa, es conveniente destacar los siguientes puntos. En primer lugar, en el desarrollo de las políticas públicas sobre RSE es muy relevante el contexto social, cultural y político de cada país. Los modelos de políticas públicas y RSE que hemos presentado suscintamente así lo corroboran. El lector familiarizado con la literatura sobre el desarrollo del Estado del bienestar en Europa habrá detectado similitudes entre los modelos de políticas públicas y RSE que hemos identificado y las agrupaciones que suelen hacerse en el análisis de las distintas formas y experiencias del Estado de bienestar. Esta semejanza no nos sorprende, y menos aún si analizamos con detalle el itinerario que han seguido las propuestas de la Comisión Europea en el desarrollo de las políticas de RSE.

En segundo lugar, debemos destacar que mientras en unos países las políticas de RSE se han definido partiendo de los

<sup>3</sup> En España, Grecia y Portugal se dan procesos similares, a través de la creación de grupos de expertos, comisiones de trabajo o foros.

temas sociales y generando una política pública independiente, en otros, la acción gubernamental para la RSE se ha incorporado a la política nacional de sostenibilidad. En este sentido, nos parece que la aproximación centrada en la sostenibilidad se enlaza más en la tradición medioambiental, de las políticas «verdes», centrando los temas sociales bajo el concepto de desarrollo sostenible. En cambio, en otros países, la aproximación de RSE se enlaza más en la tradición empresa-sociedad y en la relación entre estos actores sociales y las políticas de negociación colectiva. Por lo tanto, la elaboración y el diseño sobre su postura sobre RSE no es solo una cuestión conceptual sino una opción política.

En tercer lugar, podemos apuntar que existen ciertos elementos que deben tenerse en cuenta en el momento de analizar y desarrollar los marcos gubernamentales para promover la RSE. La RSE no debe ser observada como un elemento desvinculado de los grandes retos políticos y económicos actuales, sino al contrario. De hecho, en algunos casos se presenta a la RSE como respuesta, y en otros como consecuencia, de los nuevos retos generados por la globalización económica. De esta forma, la RSE se presenta como respuesta a la crisis del estado de bienestar, como nuevo modelo de gobernanza o como marco vinculado a la competitividad nacional. Así planteamos que el debate sobre la acción gubernamental en la RSE no debe plantearse sólo como un debate sobre políticas públicas, sino que los gobiernos deben incluirlo en un contexto mucho más amplio, como un debate sobre modelo de gobernanza, en el marco de la crisis del estado de bienestar y los nuevos retos generados por la economía globalizada. Además, el debate también se plantea en

el marco de las nuevas relaciones entre gobiernos, empresas y sociedad. Al hablar de políticas sobre RSE estamos hablando, en último término, de unas políticas que no se refieren únicamente al modelo de empresa, sino también al modelo de país.

## 8. CONSIDERACIONES FINALES

Ahora bien, lo dicho hasta aquí no debe hacernos olvidar que hablar de RSE es reflexionar sobre empresas y excelencia empresarial. En consecuencia, la RSE debe gestionarse y debe poder ser gestionada. La clave consiste en lograr su adecuada integración transversal en los procesos empresariales, es decir, no se puede plantear como una fuente de nuevos problemas y tensiones para las pymes, ni como una estrategia de legitimación ideológica para las grandes empresas. La diversidad de aspectos que cubre la RSE debe integrarse en procesos de mejora e innovación empresarial. Desde una visión de futuro, la RSE debe plantearse como una cuestión ligada a la viabilidad y la supervivencia de las empresas. Por eso es tan significativo, por poner un ejemplo, que el Acuerdo Estratégico que se firmó en Cataluña no habla de RSE y, en cambio abogue por impulsar una «competitividad responsable y sostenible».

Para ello se precisa liderazgo, compromiso y convicción, especialmente en el ámbito empresarial, pero sobre todo en los ámbitos político y social. Es necesario crear un espacio público en el que sea posible compartir, diseminar y reconocer experiencias significativas; fortalecer una cultura empresarial abierta al diálogo y al «partenariado», y que la agenda de la RSE se concrete en clave estrictamente empresarial.

La sociedad del conocimiento —organizada en redes— nos obliga a replantear la vinculación entre la ventaja competitiva de las naciones y su riqueza ética. La búsqueda de esta riqueza ética se plantea al descubrir que son los valores los que posibilitan las prácticas y las acciones sociales, tanto si son económicas, profesionales, asociativas o políticas. Una nación es un espacio moral, donde debe ser posible sobrevivir, convivir y vivir con sentido (o, al contrario, puede ser un espacio inmoral, donde reine la corrupción, la injusticia y la incivilidad). La responsabilidad de su riqueza ética corresponde a todos los actores sociales y depende de las prácticas cotidianas. Por eso, el desarrollo de la riqueza ética de las naciones constituye

la clave para explicar si nos hallamos —o no— ante una sociedad desmoralizada, en el doble sentido de la expresión.

Llegados a este punto, la RSE nos lleva a plantearnos si nuestro país es capaz de construirse como un espacio económico y social, dado que la RSE define la manera en que las empresas y los países se posicionan y se distinguen entre sí en un mundo interdependiente. Tal vez el reto consista en que, en un mundo globalizado, el *made in Spain* se asocie no sólo a la calidad de nuestros productos y servicios, sino también a la responsabilidad, la credibilidad y la sostenibilidad de nuestras empresas. Y sobre estas cuestiones, algo pueden y deben hacer los gobiernos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUSTIN, J. E. (2000): *The Collaboration Challenge*. San Francisco: Jossey Bass. [El desafío de la colaboración. Buenos Aires: Granica, 2003].
- BARBER, B. R. (1998): *A Place for Us*. Nova York: Hill and Wang. [Un lugar para todos. Barcelona: Paidós].
- BURKE, E. M. (1999): *Corporate Community Relations. The Principle of the Neighbor of Choice*. Londres: Quorum Books.
- CARROLL, A. B. (1979): «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance». *Academy of Management Review*, vol. 4(4), pp. 497-505.
- CARROLL, A. B. (1991): «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders». *Business Horizons*, (julio-agosto), pp. 39-48.
- CARROLL, A. B. (1999): «Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct». *Business & Society*, vol. 38(3), pp. 268-295.
- CARROLL, A. B. y BUCHHOLTZ, A. K. (2003): *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*. Mason: South-Western.
- CARROLL, A. B. y NÄSI, J. (1997): «Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference». *Business Ethics - A European Review*, vol. 6(1), pp. 46-51. [DONALDSON, T.; PRESTON, L.E.: *The Corporation and its Stakeholders*. Toronto: University of Toronto Press, 1998, pp. 71-80].
- CLARKSON, M. B. (1995): «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *Academy of Management Review*, vol. 20(1), pp. 92-117.
- COMISIÓN EUROPEA (2001): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona: ESADE.
- CRAGG, W. (2002): «Business Ethics and Stakeholder Theory». *Business Ethics Quarterly*, 12(2), pp. 113-142.
- DALTON, D. R. y DAILY, C. M. (1991): «The constituents of corporate responsibility: separate, but no not separable, interests?». *Business Horizons*, (julio-agosto), pp. 74-78.
- DONALDSON, T. (2001): «The Ethical Wealth of Nations». *Journal of Business Ethics*, 31, pp. 25-36.
- DONALDSON, T. y DUNFEE, T. (1999): *Ties That Bind*. Boston: Harvard Business Review.
- ELKINGTON, J. (1997): *Cannibals with Forks. The triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*. Gabriola: New Society Publishers.
- FISHER, J. (2004): «Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts». *Journal of Business Ethics*, 52, pp. 391-400.
- FREEMAN, R. E. y REED, D. (1983): «Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance». *California Management Review*, vol. 25(3), pp. 88-106.
- GARRIGA, E. y MELÉ, D. (2004): «Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory». *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 51-71.
- GIDDENS, A. (1999): *Runaway World*. Londres: Profile Books. [Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas. Madrid: Taurus, 2000].
- HANDY, C. (2002): «What's Business For?». *Harvard Business Review*, (diciembre), pp. 49-55.
- LOZANO, J. M. (1999): *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- LOZANO, J. M. (2002): *La empresa ciudadana. Un reto de innovación*. Barcelona: ESADE.
- LOZANO, J. M. (2004): «What Is a Successful Company? A Path to Understanding Accountability». A. Brenkert, George. *Corporate Integrity & Accountability*. Londres: Sage, pp. 100-114.
- LOZANO, J. M., ALBAREDA, L., YSA, T., ROSCHER, H. y MARCUCCIO, M. (2005): *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona: Granica.
- MARREWIJK, M. van (2003): «Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion». *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 95-105.
- MIRALLES, J. (2004): «Ética empresarial y globalización». *Brotéria*, 159(5), pp. 419-440.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R. y WOOD, D. (1997): «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts». *Academy of Management Review*, vol. 22(4), pp. 853-886. [DONALDSON, T.; PRESTON, L. E.: *The Corporation and its Stakeholders*. Toronto: University of Toronto Press, 1998, pp. 275-313]
- ORTS, Eric W. y STRUDLER, Alan (2002): «The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory». *Business Ethics Quarterly*, 12(2), pp. 215-234.
- PORTER, Michael P. (1990): *The competitive advantage of nations*. Nueva York: Free Press.

- POST, J. E., PRESTON, L. E. y SACHS, S. (2002): *Re-defining the Corporation*. Standford: Standford University Press.
- SMITH, N. C. (2003): «Corporate Social Responsibility: Whether or How?». *California Management Review*, 45(4), pp. 52-76.
- WHEELER, D. y SILLANPÄÄ, M. (1997): *The Stakeholder Corporation*. Londres: Pitman.
- WHETTEN, D., RANDS, G. y GODFREY, P. (2001): «What are the responsibilities of business to society?». A. PETTEGREW *et al.*: *Handbook of strategy and management*. Londres: Sage, pp. 373-408.