

Nuevas orientaciones para el análisis económico de la responsabilidad social empresarial

Jean-Marie CARDEBAT

Professeur, Université de Bordeaux, A et REM (chaire DDRGO)

data, citation and similar papers at core.ac.uk

brought to you

provided by Portal de Revistas Científicas

Pierre REGIBEAU

University of Essex and Cepr

pregib@essex.ac.uk

Recibido: 18-9-08

Aceptado: 26-11-09

RESUMEN

La responsabilidad social empresarial tiene fundamentos individuales y fundamentos colectivos. Al nivel individual, discutimos la RSE como estrategia para limitar el riesgo empresarial y enseñamos como este enfoque conduce a una novel interpretación de los resultados empíricos sobre la relación entre RSE y ganancias. Al nivel colectivo, aplicamos la teoría sobre la difusión de tecnologías en una red de empresas para explicar el proceso de difusión de la RSE.

Palabras clave: responsabilidad social corporativa, opción, redes, difusión.

New directions for the economic analysis of corporate social responsibility

ABSTRACT

Corporate social responsibility has both individual and collective foundations. At the individual level, we present CSR as a risk-reducing tool and show that this approach leads to a novel interpretation of existing empirical results on the link between profits and CSR. At the collective level, we apply the theory of technological diffusion in networks of companies to explain the diffusion process of CSR.

Key words: corporate social responsibility, option, networks, diffusion.

REFERENCIA NORMALIZADA

Cardebat, J.M., Regibeau, P. (2009). Nuevas orientaciones para el análisis económico de la responsabilidad social empresarial. *Cuadernos de Relaciones Laborales*. Vol. 27, núm.1, 2009.

SUMARIO: Introducción. 1. Fundamentos individuales de la responsabilidad social empresarial. 2. Fundamentos colectivos de la responsabilidad social empresarial. 3. ¿Qué forma de regulación de la responsabilidad social empresarial en Europa?

Introducción

¿Por qué decide una empresa poner en marcha una política de responsabilidad social? La respuesta típica que podemos encontrar en los servicios de comunicación de las grandes firmas multinacionales remite a una forma de altruismo. La empresa es como un actor responsable que asume compromisos, e incluso deberes, de cara a la sociedad y que se impondría también a sí misma más allá de las exigencias legales. Así que la empresa podría convertirse en filántropa y desinteresada...y una reglamentación más rigurosa de su comportamiento social no sería necesaria.

Sin embargo, el economista se muestra muy escéptico ante semejantes aseveraciones. Resulta difícil creer que las empresas se guían únicamente por su (nueva) conciencia, y no por la búsqueda de las ganancias, tal y como nos enseñan más de dos siglos de ciencias económicas. Nos queda por averiguar cuál es el interés económico, ya que no el interés moral, que las empresas encuentran en una política de responsabilidad social.

Muchos trabajos han intentado responder a la pregunta. McWilliams et al. (2006) revela lo esencial de los mecanismos teóricos que justifican la responsabilidad social empresarial en una óptica de maximización de los beneficios (cf. también McWilliams y Siegel, 2001). Dos grandes mecanismos emergen y explican un impacto positivo de la responsabilidad social empresarial en los beneficios. El primero justifica un vínculo positivo entre responsabilidad social y ganancias gracias a una mayor productividad total de los factores. Así por ejemplo, un tratamiento « responsable » de la mano de obra puede justificarse por un mayor rendimiento que resulta de una mejor formación, de la aceptación de un mayor esfuerzo o de un menor absentismo. El segundo mecanismo justifica el vínculo positivo entre responsabilidad social y beneficios por las ganancias en términos de imagen. Preston y O'Bannon (1997) analizan detalladamente este razonamiento y las distintas interacciones posibles entre beneficios y RSE, imaginando todas las causas posibles.

Sin embargo, en un plano empírico, los resultados son muy inciertos y dependen de los datos y de los métodos econométricos utilizados. Estos estudios analizan la relación entre la responsabilidad social y los resultados económicos de la firma. Estos últimos suelen definirse bien como ganancias de la compañía, bien como su valor bursátil. Según los estudios, la correlación resultante puede ser positiva, negativa o incluso nula. Margolis y Walsh (2001) resumen los resultados con la recensión de 95 estudios entre 1972 y 2000. Aunque un meta-análisis muestra que una mayoría de estudios llegan a la conclusión de una relación positiva (ver Orlitzky, Schmidt y Rynes, 2003), existen sin embargo dificultades para corroborar los principales razonamientos teóricos. En tal caso, nada indica formalmente que la responsabilidad social sea de provecho para las empresas.

Así que la pregunta inicial sigue en pie: ¿por qué muestran las firmas tanto interés por la responsabilidad social? Aparte de los problemas de disponibilidad de datos y de metodología inherentes a unos temas muy nuevos aún, es claro que no se puede buscar una relación contemporánea entre ganancias y responsabilidad social. Unos mecanismos económicos más sutiles o indirectos que los enunciados hasta ahora

podrían justificar el desarrollo de la responsabilidad social empresarial no por el beneficio inmediato logrado sino por los futuros costes que esta evitaría. Dicho de otro modo, las firmas aplicarían políticas de responsabilidad social únicamente porque a la larga les sería más costoso no tenerlas. En consecuencia, el objetivo de la responsabilidad social consistiría más en responder a un riesgo de futuras pérdidas que a una esperanza de ganancias a corto plazo. En un plano empírico, esta hipótesis explicaría el motivo por el que resulta difícil encontrar una relación positiva entre responsabilidad social y beneficios a corto plazo. En cambio, y en principio al menos, los efectos de la responsabilidad social así entendida deberían reflejarse en el valor bursátil.

Este artículo se propone apoyar la hipótesis de partida. En este caso, dos dimensiones nos parecen pertinentes para desarrollar nuestro razonamiento. La primera es la dimensión individual. Tiene que ver con la reputación de la firma que representa frecuentemente un activo intangible de mucho valor. Una política de responsabilidad social permite así preservar esta reputación como si fuera un mecanismo de garantía. La responsabilidad social empresarial tiene también una dimensión colectiva. En efecto, el desarrollo de la responsabilidad social puede explicarse también en el marco de la economía de redes como consecuencia de la interdependencia existente entre las empresas, la naturaleza de los vínculos fuertes o débiles que las unen entre sí así como entre sus acreedores.

La organización de nuestro artículo se centra en torno a estos dos fundamentos innovadores de la responsabilidad social empresarial individual y colectiva. Un último punto concluye con la naturaleza de la regulación de la responsabilidad social que convendría adoptar en Europa.

1. Fundamentos individuales de la responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial suele referir a la cuestión de la imagen. En este caso, vendría a preservar esta imagen y también reforzarla, incluso en situaciones naturales desfavorables¹. Dicho de otro modo, la responsabilidad social empresarial podría servir de amortiguador en caso de choque negativo para la empresa, especialmente de impacto en términos de reputación. Así la responsabilidad social empresarial se considera en este caso como un seguro (Klein y Dawar, 2004). Aunque la hipótesis de una responsabilidad social como seguro resulte atractiva, conviene sin embargo afinarla y precisar también el vocabulario.

¹ Una situación natural desfavorable significa para una firma que han surgido acontecimientos negativos para su reputación. Estos acontecimientos pueden ser por ejemplo: un incidente ecológico que tenga repercusiones medioambientales, un problema sanitario que tenga un impacto sobre la salud de los consumidores, un escándalo social como, por ejemplo, un subcontratista que no respetaría las normas fundamentales del trabajo de la OIT.

Concretamente, la noción de imagen o de reputación merece una explicación. La literatura representa el prestigio de las firmas como activo intangible [fondo de comercio, N.T.], vinculado con frecuencia a una marca que sirve de faro (Rejda, 1992; Hawkins, 2006). Dicho activo puede alcanzar valores muy elevados para grandes firmas por todos conocidos. Según la revista *Business Week* que consigna cada año el valor de las marcas en tanto que activo intangible, definido así por el gabinete estadounidense *Interbrand*, Coca-cola representaba en 2006 casi 70 mil millones de dólares. La metodología se basa fundamentalmente en una evaluación de las futuras ganancias esperadas actualizadas y que vienen directamente de la utilización del nombre « Coca-cola ».

Aparte de los beneficios que la reputación pueda generar a largo plazo, permite también evitar pérdidas mayores en caso de que surjan acontecimientos negativos². Debido a su naturaleza, un mecanismo clásico de seguro no puede cubrir este activo intangible (Rejda, 1992)³. Así que en los medios del management se consideran cada vez más las políticas de responsabilidad social como un amortiguador, un tampón entre estados de la naturaleza desfavorables y la reputación de la firma (ver, entre otros Klein y Dawar, 2004; Godfrey, 2005). Ahora bien, detrás de la reputación se sitúa el volumen de ventas. Dicho de otro modo, una política de responsabilidad social permitirá suavizar las ventas y, entre otras cosas, evitar las bajas muy bruscas pese a un fallo debido a la reputación (Creyer y Ross, 1996; Klein y Dawar, 2004; Knox y Maklan, 2004). Evidentemente, la responsabilidad social como seguro implica que esta política parezca creíble a los ojos de los acreedores. Debe por tanto ir acompañada de una comunicación amplia y eficaz. Pero esta política de responsabilidad social, y quizá más aún la comunicación que la rodea, tienen un coste que se interpreta en este caso como una prima de seguro que la firma debe pagar para evitar la caída de las ventas en caso de acontecimientos negativos.

Por ese motivo, no podemos hablar realmente de seguro en el caso de la responsabilidad social empresarial. Sería más exacto hablar de cobertura. En efecto, el seguro implica una mutualización de los riesgos. En el caso de la responsabilidad social, no hay mutualización, y el procedimiento es puramente individual. La firma puede cubrirse pagando el coste de la política de responsabilidad social contra un eventual deterioro de su reputación (activo inmateral) y por tanto de sus futuras ventas. Así que se debe considerar el coste de la política de responsabilidad social como una prima de opción más que como una prima de seguro. Se paga la prima de una vez por todas, se concrete o no el riesgo de un estado de la naturaleza desfavorable. Esta analogía con la inversión en opciones es más pertinente aún en la medida en que no es incompatible con los otros determinantes de la responsabilidad social corporativa. En efecto, un contrato de seguro no tiene, por definición, más ventaja que la de asegurar

² Las evaluaciones del valor de las marcas que acabamos de sugerir no tienen en cuenta este tipo de beneficio.

³ Por ejemplo, sería difícil ponerse de acuerdo sobre la magnitud de los « perjuicios » ocasionados a la imagen de la firma.

contra el riesgo de un posible acontecimiento negativo. Por el contrario, una opción tiene un valor intrínseco potencial. Una opción en términos monetarios según el término consagrado, es una opción cuyo ejercicio inmediato procura un beneficio. En tal caso, se dice que el valor intrínseco de la opción es positivo. De igual modo, se puede considerar que la responsabilidad social tiene un valor intrínseco positivo cuando permite conseguir un beneficio independientemente de su función de seguro. Así pues, el razonamiento en términos de opciones es compatible con los enfoques de tipo coste/ventaja que atribuyen un valor monetario a la responsabilidad social empresarial (cf. McWilliams y Siegel, 2001).

Sea como fuere, la inversión de cada firma en su política de responsabilidad social va a depender de su posición ante el riesgo y del grado de riesgo sufrido según la naturaleza de la actividad de la firma (Miles, 1987). Las firmas que venden bienes de consumo se verían más expuestas, por ejemplo, al riesgo de boicot (Smith, 2003). Los comportamientos de cobertura van a variar también según el valor de partida del activo inmaterial. Por ejemplo, podemos pensar que las firmas de gran dimensión, vinculadas generalmente a marcas fuertes, serán más sensibles a la necesidad de cobertura, ya que tienen un mayor valor intangible. La mayoría de los estudios empíricos confirma que las grandes empresas son más sensibles que las pequeñas a la responsabilidad social (cf. Cardebat, Régibeau y Sirven, 2008).

Proponemos una formalización muy simple de este razonamiento. Seleccionemos una firma a caballo entre una situación arriesgada y una situación segura expuesta a un posible evento natural, bien favorable, bien desfavorable, en el siguiente período. Supongamos que la firma está una situación de monopolio⁴. El siguiente cuadro resume los distintos niveles de beneficio que la firma puede conseguir según haya llevado una política de responsabilidad social y según el estado de la naturaleza.

La situación natural favorable se produce con la probabilidad $(1-\sigma)$. Si ningún acontecimiento negativo afecta a la firma, logra el beneficio Π ; sin embargo, si se lleva una política de responsabilidad social, hay que restar de este beneficio el coste de la responsabilidad social (notado $CP > 0$). $CP = 0$ correspondería a la ausencia de política de responsabilidad social. Los acontecimientos negativos afectan a la firma con una probabilidad (σ) . En este caso, en ausencia de política de responsabilidad social, las ventas de la firma se desploman y el beneficio de esta se anula. En cambio, una política de responsabilidad social activa permite a la firma conservar una parte α del beneficio Π . La parte conservada del beneficio (α) se sitúa entre 0 y 1, y mayor será cuanto más importante sea la inversión en la responsabilidad social.

⁴ De momento, las interacciones estratégicas entre las firmas no nos interesan, las abordaremos en la parte siguiente. Nos centramos en su estrategia de protección de los futuros beneficios a través de su política de responsabilidad social.

Pongamos por ejemplo ⁵ : $\alpha = \left(1 - \frac{1}{1+CP}\right)$. Se supone que una inversión considerable en responsabilidad social significa una mejor protección de la reputación de la firma y de sus consiguientes futuros beneficios⁶. El razonamiento es intuitivo y corresponde a los modelos tipo y a la literatura presentada anteriormente. Es coherente también con la lógica de cobertura contra el riesgo: el pago de una prima elevada permite tener acceso a un mejor nivel de cobertura o de garantía.

Cuadro 1: Beneficios de la firma según la política de RSE y el estado de la naturaleza

	<i>Situación natural favorable</i> (probabilidad : $1-\sigma$)	<i>Situación natural desfavorable</i> (probabilidad : σ)
Beneficio con RSE	$\Pi - CP$	$\alpha\Pi - CP$
Beneficio sin RSE	Π	0

Si comparamos los futuros beneficios esperados con y sin política de responsabilidad social, podemos determinar en este caso la inversión en responsabilidad social máxima que una firma impermeable al riesgo está dispuesta a realizar.

O sea, $E(\Pi_C)$ el futuro beneficio esperado cubierto de la firma es decir, el futuro beneficio que la firma espera cuando invierte en la responsabilidad social :

$$E(\Pi_C) = (1 - \sigma)(\Pi - CP) + \sigma[\alpha\Pi - CP],$$

o sea, tras simplificación :

$$E(\Pi_C) = \Pi \left(1 - \frac{\sigma}{1+CP}\right) - CP$$

Y $E(\Pi_{UC})$, el futuro beneficio no cubierto (sin responsabilidad social) que la firma espera: $E(\Pi_{UC}) = (1 - \sigma)\Pi$

A la firma impermeable al riesgo le da igual cubrirse que no cubrirse en la medida en que los dos futuros beneficios esperados son iguales. Así :

$$E(\Pi_{UC}) = E(\Pi_C) \Leftrightarrow (1 - \sigma)\Pi = \Pi \left(1 - \frac{\sigma}{1+CP}\right) - CP$$

⁵ O $\lim_{CP \rightarrow 0} \left(1 - \frac{1}{1+CP}\right) = 0$ y $\lim_{CP \rightarrow \infty} \left(1 - \frac{1}{1+CP}\right) = 1$; α es por tanto una función cóncava de CP, ya que de y

$\frac{\partial \alpha}{\partial CP} > 0$ $\frac{\partial^2 \alpha}{\partial CP^2} < 0$, que se ciñe entre 0 y 1.

⁶ Evidentemente, la prima de responsabilidad social se ciñe al nivel de beneficio y no puede tender hacia el infinito.

Obtenemos⁷: $\overline{CP} = \sigma\Pi - 1$

\overline{CP} es por consiguiente la prima máxima de cobertura que la firma impermeable al riesgo está dispuesta a pagar. En efecto, el pago de \overline{CP} hace que a la firma le da lo mismo asumir un riesgo elevado o asumir un riesgo escaso⁸.

En este caso, la firma tiene que comparar el coste real de una política de responsabilidad social con la cantidad \overline{CP} de la prima. Si el coste de la política de responsabilidad social es inferior o igual a \overline{CP} , la firma puede poner en marcha esta política. Debemos señalar que el coste de la responsabilidad social es en parte exógeno, porque depende de las normas y de los estándares vigentes en un momento dado que harán que una política de responsabilidad social sea creíble y por tanto apta para desempeñar un papel de cobertura contra el riesgo de reputación. Según los estándares sociales y medioambientales que emergen o emergerán, el coste real de la política de responsabilidad social será más o menos elevado y hará que el interés de la cobertura sea más o menos interesante. De momento, ningún estándar parece haberse impuesto realmente, por lo que las firmas siguen teniendo cierto margen de actuación en sus políticas de responsabilidad social.

No todas las firmas tendrán igual comportamiento de cobertura. La expresión de la prima de responsabilidad social (\overline{CP}) muestra que, según la importancia de su renta de monopolio (Π) y su sector (i.e. su exposición al riesgo de acontecimientos negativos (σ), propia de cada sector), las firmas estarán más o menos dispuestas a pagar un precio elevado para cubrirse.

Existen por tanto dos modelos tipo relevantes en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial. Por un lado, las firmas de gran dimensión (o más exactamente, las de mayores rentas) se implican más que las otras en la responsabilidad social: $\frac{\partial \overline{CP}}{\partial \Pi} = \sigma > 0$. En este caso, vemos claramente una relación

positiva entre Π y la prima que están dispuestas a pagar para cubrirse contra el riesgo de reputación. Por otro lado, las firmas pertenecientes a sectores que tienen más probabilidad de verse expuestos a los riesgos sociales y medioambientales le dan

⁷ En realidad, esta ecuación admite dos soluciones para CP , de la que una es trivial; se trata de $CP = 0$. No podemos retener esta solución, ya que por hipótesis $CP > 0$ teniendo en cuenta que CP es un coste (no nulo).

⁸ Por lo que se refiere a la prima que maximiza la esperanza de beneficio, se obtiene con: $CP^* = \sqrt{\sigma\Pi} - 1$. En el marco de nuestro razonamiento binario, dicha cantidad no es la que más nos interesa.

mayor importancia a su política de responsabilidad social (sector petrolífero, químico, etc.): $\frac{\partial \text{CP}}{\partial \sigma} = \Pi > 0$.

En resumidas cuentas, cuanto mayor es el riesgo y cuanto mayor es la firma, más dispuesta está ella a pagar un precio elevado para cubrirse contra el riesgo de reputación a través de la política de responsabilidad social.

El análisis que acabamos de esbozar es tentador, pues permite explicar algunas dificultades empíricas a la hora de encontrar un vínculo directo entre beneficio y responsabilidad social. En primer lugar, nuestra hipótesis sugiere que a corto plazo los gastos de RSE no tienen efecto positivo directo en los beneficios de la firma. Muy al contrario, los gastos realizados pesan en los beneficios inmediatos y crean de hecho una relación negativa entre beneficio inmediato y RSE. No es más que en caso de que surja un acontecimiento desfavorable cuando la firma recoge los frutos de su inversión en RSE. En consecuencia estos beneficios sólo se tomarán en cuenta si se utiliza una medida de utilidad de la firma a *largo plazo*⁹, como por ejemplo el valor bursátil. No obstante, conviene subrayar que los mercados financieros no evalúan con mucha exactitud este tipo de ventajas difusas.

Observamos también que el nivel de inversión en RSE aumenta con la « dimensión » de la firma, medida según su beneficio bruto Π . Esto significa que si consideramos una relación entre beneficio y CSR [Corporate Social Responsibility] sin control pertinente de la dimensión de las firmas estudiadas, la relación obtenida será positiva *incluso en ausencia de cualquier causa*: de hecho, calculamos el efecto de la dimensión de la firma en la inversión en RSE y no el efecto de la RSE en los beneficios de la firma.

Este enfoque de la RSE como « cobertura » contra el riesgo sugiere otro motivo por el que el vínculo empírico entre beneficios o valor bursátil y RSE resulta frágil. Tal y como sabemos, la mayoría de las firmas de cierta dimensión son dirigidas por profesionales que actúan en nombre de los accionistas, que son los auténticos propietarios. Existe por tanto una diferencia entre los objetivos de estos accionistas, que tienden a seguir adelante con el rendimiento máximo de su inversión, y los de los gerentes, que procuran optimizar sus ingresos y su perspectiva de carrera profesional con el menor coste en términos de esfuerzos admitidos.

Una diferencia apreciable entre accionistas y gerentes tiene que ver con la actitud ante el riesgo. Ya que los accionistas pueden diversificar el riesgo inherente a una compañía dada mediante una « cartera » de varias acciones, suele pensarse que se muestran « neutros » en relación al riesgo o sea, que se preocupan únicamente por el rendimiento medio esperado, sin alarmarse por las diferencias en relación con esta media. En cambio, los gerentes corren un riesgo personal vinculado a los resultados de la firma y no pueden eliminarlo: el efecto negativo de unos resultados contraproducentes de la firma sobre su reputación y, por ende, sobre su carrera profesional. Es

⁹ Sobre este tema, ver Godfrey (2005).

pues razonable pensar que los gerentes sí son sensibles al riesgo. Por lo que, lógicamente, los gerentes gestionan la firma de modo «demasiado seguro». Todo el mundo conoce el problema y eso explica el motivo por el que los contratos de los gerentes de dirección suelen incluir un número de medidas (opciones blindadas sobre las acciones, stock options) que se proponen reducir el riesgo al que están sometidos. No obstante, estas medidas contractuales resultan imperfectas y sigue subsistiendo una diferencia entre la actitud ante el riesgo de los accionistas y la de la dirección empresarial.

Una consecuencia inmediata de esta diferencia consiste en que los gerentes elegirán un mayor nivel de RSE que el que llevaría al máximo beneficio. De hecho, en las empresas en las que el control de los accionistas sobre los cuadros dirigentes es menor, no podemos excluir que la inversión consentida conduzca a unos beneficios inferiores, *incluso a largo plazo*. En tal caso, el recurso a medidas de utilidad a largo plazo, como el valor bursátil por ejemplo, ya no bastaría para garantizar una relación positiva entre RSE y beneficios. Para recuperar el vínculo *causal* entre RSE y beneficios, convendría, entre otras cosas, introducir variables explicativas que controlasen el grado de independencia de los gerentes de cara a los accionistas.

Para entender cómo la independencia del personal directivo puede llevar a gastos excesivos de RSE, basta con adaptar el ejemplo presentado en la tabla 1 de la forma siguiente¹⁰. La tabla 1 sigue describiendo las preferencias de los accionistas. Imaginemos por el contrario que el cuadro responsable de las inversiones RSE cobra un salario anual de 50 menos el 10% de los gastos de RSE mientras la firma realiza un beneficio de al menos $\delta\Pi$. Pero si el beneficio cae por debajo de este nivel crítico, el directivo pierde su empleo y, con su reputación manchada, sólo podrá encontrar un empleo que paga 10 al año. Para que las cosas sean más sencillas, vamos a limitar nuestro horizonte a dos años. Por tanto, los ingresos esperados del cuadro son :

$$E(W) = (1 - \sigma)\left(5 - \frac{CP}{10}\right) + \sigma \quad \text{si la proporción de beneficios preservada en situación}$$

natural desfavorable es inferior o igual a δ , o sea, si

$$\alpha = 1 - \frac{1}{1 + CP} < \delta. \quad \text{En este caso, el directivo decide no invertir en RSE : esta}$$

inversión reduce su salario si todo va bien y no impide que pierda su empleo – y su reputación – si las cosas se ponen feas. En cambio, si $\alpha \geq \delta$, la inversión en RSE es suficiente para proteger al cuadro incluso en caso de problemas. En tal caso, sus ingresos esperados son :

$E(W) = 5 - \frac{CP}{10}$ Así que el directivo opta por la inversión mínima que ofrece semejante garantía. La inversión óptima es por tanto la siguiente : $CP = \frac{1}{\alpha - \delta} - 1$. Consideremos el ejemplo en el que $\Pi = 10$, $\sigma = 1/4$ y $\delta = 0.75$. Si el gerente no

¹⁰ Para ser más exactos, este ejemplo no utiliza la hipótesis según la cual la gerencia siente aversión al riesgo. Si introduyéramos la aversión al riesgo reforzaríamos aún más el argumento, pero complicaríamos también los cálculos. Así que optamos por el hecho de que, dada la imperfección de los contratos, las funciones de objetivos del accionariado y el personal directivo son diferentes.

invierte, obtiene $E(W) = 4$. Si invierte lo suficiente para cubrirse (i.e. $CP = 3$), obtiene $E(W) = 4.7$. Así que el cuadro opta por $CP = 3$. ¿Qué pasa con el beneficio esperado de la firma¹¹? Sin inversión, $E(\Pi_{UC}) = 7.5$. Con la inversión elegida por el directivo, el beneficio se convierte en $E(\Pi_C) = 0.75 \times 10 + 0.25 \times 7.5 - 3 = 6.375$. Así que nos encontramos ante una situación en la que el directivo decide invertir en RSE cuando los beneficios de la firma serían superiores, por término medio, si no invirtiera.

En consecuencia, hemos mostrado que la consideración de la RSE como « cobertura » contra el riesgo de pérdida de reputación no sólo permite explicar algunas de las dificultades encontradas con los trabajos empíricos, sino que permite también sugerir el tipo de variables de control que convendría incluir a fin de aislar el vínculo causal entre RSE y beneficios.

Sea como fuere, los fundamentos de la responsabilidad social empresarial no pueden resumirse a su papel de seguro y al valor intrínseco de una política de responsabilidad social. Existen necesariamente unos aspectos estratégicos ligados a las interacciones entre firmas.

2. Fundamentos colectivos de la responsabilidad social empresarial

El mimetismo es un fenómeno clásico en economía, especialmente en los mercados financieros. La hipótesis que presentamos ahora es que el desarrollo de la responsabilidad social empresarial tiene que ver también, al menos en parte, con fenómenos miméticos. Nos cuesta imaginar que, si un grupo de empresas importante lanza una política de responsabilidad social, eso no afecta a la toma de decisiones de otras empresas. Sin embargo, los vínculos entre las empresas van más allá de los aspectos relativos a la información que suelen justificar el mimetismo. La existencia de fuertes vínculos entre algunas empresas, así como la influencia de los acreedores hacen que el análisis resulte más complejo. El estudio de las interacciones entre los distintos agentes dentro de las redes se vuelve entonces muy útil. Vamos a proceder a continuación a un razonamiento que viene de la economía de redes. Utilizaremos especialmente los trabajos sobre difusión de las tecnologías en empresas-red (cf. sobre todo Katz y Shapiro, 1986) y consideraremos como nueva tecnología la adopción de una política de responsabilidad social.

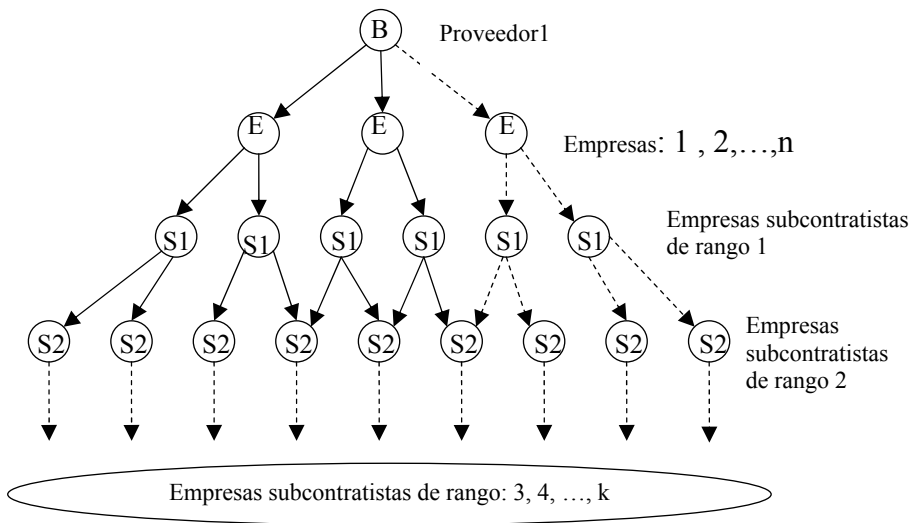
En efecto, la responsabilidad social se asemeja a un nuevo modo de producir, a una evolución de los procesos productivos. En este punto, podemos poner en parangón la difusión de los nuevos modos de producción que responden a las exigencias de un desarrollo sostenible a la difusión de cualquier nueva tecnología. La incitación a cambiar de tecnología y, más allá, su velocidad de difusión se sitúan entonces en el centro del análisis. La estructura de red y el tipo de agentes que la

¹¹ El salario pagado por la firma es el mismo, sea el directivo despedido o no, ya que se debe sustituir al personal directivo despedido.

constituyen desempeñan un papel preponderante. En la difusión de las políticas de responsabilidad social, pensamos entre otros que los bancos, y en general aquellos que facilitan capitales a las empresas (accionistas de todo tipo) pueden tener un impacto de gran relevancia.

Nuestra idea es tener en cuenta la existencia de fuertes vínculos entre las empresas y aquellos que aportan capital. Efectivamente, existen relaciones jerárquicas entre estos últimos y las propias empresas. Y existe también una relación jerárquica entre algunas empresas : los que dan las órdenes y los subcontratistas. Existe pues una cadena vertical, en el sentido jerárquico, que va desde los proveedores de fondos (sea cual sea su naturaleza) hasta los subcontratistas de mayor rango. Esta visión en red de la economía puede representarse con el siguiente grafo orientado $G(X,A)$:

Figura 1 : Grafico orientado de la esfera de influencia de los proveedores de fondos (bancos, mercados financieros)



En este gráfico, X representa el conjunto de las puntas (los distintos agentes) y A , el de las aristas (los vínculos entre los agentes). La red de difusión de la responsabilidad social empresarial a través de los proveedores de fondos es peculiar: es determinista y jerárquica (antisimétrica). El grafo G tiene por tanto una forma arborescente en el que el proveedor de fondos constituye la fuente o la raíz. Se conocen las relaciones entre los distintos agentes. Se trata de vínculos jerárquicos en la medida en que el agente situado en un nivel superior del grafo impone normas de producción al agente

situado en el nivel inmediatamente inferior... pidiéndole por ejemplo que respete un código de buenas prácticas, o una carta, o un pliego de condiciones, tal como se hace a nivel técnico.

En primer lugar, dichos vínculos son los que unen a los proveedores de fondos con sus empresas cliente. Así, los préstamos bancarios y otras inversiones que financian estas empresas pueden verse subordinados al respeto de criterios socialmente responsables: respeto de las normas fundamentales del trabajo de la OIT, respeto de las normas medioambientales en materia de emisión de CO₂, etc. Concretamente, los proveedores de fondos pueden exigir que la empresa tenga una certificación¹² o que al menos se adhiera a programas internacionales, como por ejemplo el Global Compact, o los diez grandes principios rectores de la OCDE. A fin de satisfacer las exigencias de los proveedores de fondos, las empresas deberán asegurarse de que sus subcontratistas respeten también estos procedimientos o estas normas. Si se trata de una certificación, la cadena de subcontratación en su conjunto debe acatar normas estrictas. Existen pues, en segundo lugar, vínculos jerárquicos entre los ordenantes y los subcontratistas.

Entendemos así la gran importancia de la esfera de influencia de los proveedores de fondos. Corresponde al número de vínculos (directos e indirectos – i.e. cadenas) que el proveedor de fondos posee con otros agentes (las empresas en este caso). En el grafo G , no se precisa el número de estos vínculos (el grafo no tiene más que un carácter ilustrativo). Corresponde al número de vértices (excepto el propio proveedor de fondos). El impulso inicial del proveedor de fondos sobre los clientes repercute en un número potencial muy importante de empresas. Debemos recordar que, cuanto mayor sea la esfera de influencia de un agente, más fuerte será el efecto dominó que podrá desencadenar. Por ese motivo, los bancos, y de modo más general los inversores en los mercados financieros, tienen un enorme poder de arrastre sobre la difusión de la responsabilidad social en el modo productivo de las empresas. Podemos decir que, en este punto, los actores financieros, y particularmente los bancos, tienen una responsabilidad global que va mucho más allá de los aspectos puramente internos de su modo de producción de servicios bancarios.

La amplitud de los arcos entre dos vértices (dos agentes) puede reflejar la intensidad del vínculo entre ellos. Un largo arco puede significar que a un agente le costará imponer criterios de responsabilidad social a los del rango inferior que están conectados con él. Por ejemplo, porque es incapaz de asegurarse del compromiso real de la empresa sobre desarrollo sostenible. En este caso, la existencia de certificaciones claramente reconocidas puede permitir reducir la longitud de los arcos, como por ejemplo en el campo de la calidad con las exigencias de certificaciones ISO. Un arco

¹² Por ejemplo, certificación ISO 14000 para el medioambiente, o también SA 8000 para los aspectos sociales.

largo puede significar también el conocimiento de una influencia limitada¹³ del agente n sobre el agente de rango inmediatamente superior $n+1$. En consecuencia, la difusión de las políticas de responsabilidad social bajo el impulso de los bancos depende del número de conexiones que estos tienen con las empresas, pero también de la longitud de los arcos del grafo G . Para mostrar a título de ejemplo el engranaje del efecto dominó, nos resultará más cómodo mediante una expresión analítica del problema.

Imaginemos una población de agentes $I = \{1, \dots, i, \dots, N\}$. Cada agente se caracteriza por un escalar f_i con valores en el intervalo $[0,1]$. Este escalar refleja su propensión a aplicar de modo efectivo una política de responsabilidad social (al estilo Mansfield, 1963, referente a la difusión de una innovación en una población de empresas). Una matriz W puede representar los arcos del grafo anterior. Esta matriz será: $W = (w_{ij})_{i,j \in I^2}$, en la que $w_{ij} \in [0,1]$ representa la influencia del agente j hacia i (en el razonamiento gráfico, se trataría de la longitud del arco). Así, la señal acumulada recibida por el agente i se da con: $\sum_{j \in I} (w_{ij} \cdot f_j)$. Teniendo en cuenta las

influencias sufridas en cada período, el agente i va a modificar su propensión a aplicar de modo efectivo una política de responsabilidad social en las actividades de producción. Tendremos por tanto: $f_i^{t+1} = F(w_{ij}; f_j^t)$, donde F es una función continua, creciente y situada entre 0 y 1, lo que significa el rechazo total (0) o la aceptación total (1) de los principios del desarrollo sostenible en una política de responsabilidad social (cf. Deroian et al., 2003, para la noción de función de transferencia).

En el período 0 el proveedor de fondos da el impulso comprometiéndose plenamente a una política efectiva de responsabilidad social. De ello se induce que su propensión a integrar los principios del desarrollo sostenible toma el valor 1. El proveedor de fondos es el primer agente, así que podemos escribir: $f_1 = 1$. Esto significa también que el proveedor de fondos va a influir en sus empresas clientas y subordinar la concesión de fondos al respeto de una política de responsabilidad social efectiva. A partir del período 1, cada empresa clienta i va a recibir la influencia: $w_{i,1}$, comprendida entre 0 y 1 que representa la influencia del proveedor de fondos en cada una de sus empresas cliente. Esta influencia depende, entre otras cosas, de la parte que tenga el proveedor de fondos en la financiación total de las empresas. En la práctica las relaciones entre los proveedores de fondos y las empresas difieren de una compañía a otra. Así que habrá tantos valores de $w_{i,1}$ como empresas clientas. De igual modo, las relaciones entre ordenantes y subcontratistas son únicas y la influencia del ordenante varía según los casos. Sin embargo y para simplificar las cosas,

¹³ De modo voluntario o no. Pues un banco puede optar por una influencia limitada para no perder clientes tentados de dirigirse a bancos menos exigentes. En este caso, la competencia entre los bancos puede ser un elemento clave de la longitud de los arcos (i.e. de la intensidad del vínculo entre banco y empresas).

suponemos en este caso una influencia media común al conjunto de empresas. O sea, que : $w_{ij} = w, \forall i, j \in I^2$. Y postulamos también que todas las empresas, ordenantes o subcontratistas, tienen la misma propensión inicial a adoptar los principios del desarrollo sostenible, con : $f_{i \in I_1}^0 = f$, fórmula en la que I_1 es un subconjunto de I , tal como $I_1 = \{2, \dots, i, \dots, N\}$.

En cada período, las empresas reciben una nueva influencia w que se añade a la del período anterior. Se trata de un nuevo impulso que el proveedor de fondos da al inicio del período y que se difunde en toda la economía durante el período. Se trata de un nuevo impulso que el proveedor de fondos da en el inicio del período y que se expande a toda la economía durante el período. Ahora, en el período t y para cualquier agente i , tenemos:

$f_i^t = f_i^{t-1} + w_{i,j} \cdot f_i^{t-1}$, lo que supone una tasa de crecimiento de la propensión a adoptar una política de responsabilidad social efectiva para el agente i igual a :

$$\frac{f_i^t - f_i^{t-1}}{f_i^{t-1}} = w_{i,j}.$$

Esta sucesión de orden 1 puede describirse del siguiente modo :

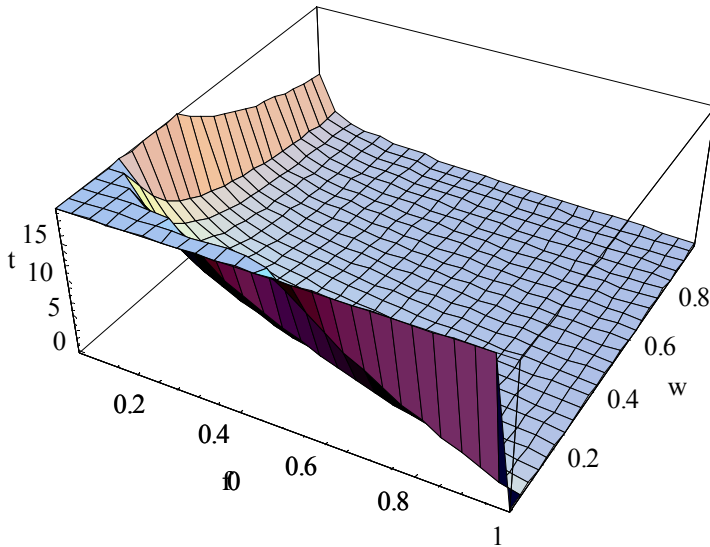
$$f_i^t = f_i^{t-1} \cdot (1 + w_{i,j}) = f_i^0 \cdot (1 + w_{i,j})^t$$

A partir de esto, es fácil determinar el número de períodos necesario para que un agente adopte plenamente una política de responsabilidad social efectiva en su proceso productivo (i.e. $f_i=1$), dado que:

$$f_i^t = 1 \Leftrightarrow f_i^0 \cdot (1 + w_{i,j})^t = 1 \Leftrightarrow \ln(f_i^0 \cdot (1 + w_{i,j})^t) = 0 \Leftrightarrow t = \frac{-\ln f_i^0}{\ln(1 + w_{i,j})}$$

A partir de esta última función, el siguiente gráfico (gráfico 1) muestra la relación entre el número de períodos (t) necesario para que se tome en cuenta el desarrollo sostenible en forma de una política de responsabilidad social efectiva en las empresas, la influencia percibida por los agentes (w) y la propensión inicial de estos (f^0) a desarrollar esta política.

Gráfico 1: Relación entre el tiempo (t), la influencia percibida por las empresas (w) y la propensión a aplicar una política de responsabilidad social.



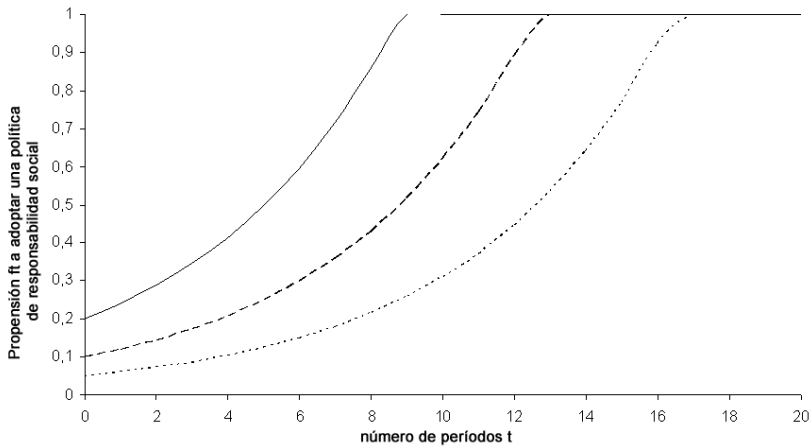
Constatamos en este gráfico, que vincula las tres variables, que se reduce muy rápidamente la evolución del número de períodos (t) con valores relativos a la propensión inicial a desarrollar una política de responsabilidad social efectivamente elevados (f^0) y a la influencia percibida por los agentes (w). Así que nos encontramos aquí ante un fenómeno de efecto dominó. Si nos interesamos ahora más especialmente por la relación entre t y w, nos damos cuenta de que la adopción de las políticas de responsabilidad social seguirá un desarrollo exponencial con el aumento de la influencia percibida por las empresas, incluso en el caso de una propensión inicial muy baja a instaurar una política de responsabilidad social (f^0 tiende hacia 0). Naturalmente, cuando f^0 y w tienden al mismo tiempo hacia 0, entonces el número de período tiende hacia el infinito¹⁴.

Partiendo de la ecuación establecida ya $f_i^t = f_i^0 \cdot (1 + w_{i,j})^t$, podemos calcular también el número de períodos necesarios para la plena aplicación de las políticas de responsabilidad social en el conjunto de las empresas, vale decir, $f_i^t = 1$. Esto nos da también una idea de la rapidez del efecto dominó y por consiguiente de la adopción por parte de las empresas de las políticas de responsabilidad social (cf. el gráfico 2).

¹⁴ Esto no aparece en el gráfico porque el eje de las ordenadas (t) se limita a 15 a fin de respetar cierta coherencia en las escala de los ejes para que el gráfico sea legible.

Se efectúan varias simulaciones en el gráfico 2 según los valores de la propensión inicial de las empresas a adoptar una política de responsabilidad social (propensión inicial dada por la ordenada en el origen de cada curva). En todos los casos, se fija el grado de influencia w a un nivel relativamente bajo ($w = 0,2$). Evidentemente, en el caso de niveles de influencia superior, la rapidez del efecto dominó se acentuaría.

Gráfico 2 : Rapidez de adopción de una política de responsabilidad social



En este caso, las evoluciones coinciden con los casos constatados y podrían explicar el desarrollo exponencial de la responsabilidad social empresarial. Por un lado, porque las relaciones jerárquicas entre las empresas se hacen muy presentes con la globalización y la dispersión de los procesos productivos. Las relaciones de subcontratación y de casa matriz con las filiales tienden así a desarrollarse muy rápidamente. No olvidemos además que el 45% del comercio internacional corresponde hoy al comercio intra firma. Por otro lado, pensamos que los proveedores de fondos desempeñan – y desempeñarán aún más en el futuro – un papel preponderante en la difusión de las políticas de responsabilidad social. Así que la mayoría de los grandes bancos internacionales se han sumado a los principios de Ecuador que definen las reglas de evaluación socio-medioambientales (por tanto extra financieras) de los proyectos de inversión superiores a los diez millones de dólares US. Se habla cada vez más de incluir principios comunes de evaluación extra financiera del conjunto de los proyectos de inversiones, sean estos pequeños o grandes (Morin, 2006). Y presenciamos también un desarrollo sin precedente de los fondos éticos y en consecuencia de la inversión socialmente responsable. El crecimiento exponencial de estos fondos,

especialmente en Europa, revela el peso cada vez mayor de los criterios extracontables en la financiación de los proyectos de las empresas. La parte de la inversión socialmente responsable sigue siendo muy minoritaria¹⁵, pero su desarrollo muestra perfectamente las tendencias en marcha y actúa como una señal para las empresas (un aumento de w en nuestro modelo).

No obstante, si podemos justificar con elementos originales los principales modelos tipo que acompañan la responsabilidad social empresarial, una pregunta sigue en pie. Es la de la naturaleza de las políticas de responsabilidad social que se están poniendo en marcha. ¿Son estas compatibles con la maximización del bienestar social? ¿Son una alternativa creíble a una auténtica política social? Dicho de otro modo, ¿debemos alegrarnos por el desarrollo de la responsabilidad social empresarial que sustituiría una auténtica política social de la Unión Europea?

3. ¿Qué forma de regulación de la responsabilidad social empresarial en Europa?

Al dejar que los mecanismos de mercado actúen solos sin ninguna intervención pública, no es nada evidente que el esquema de regulación social emergente corresponda al óptimo social. En efecto la visión anterior de difusión de la responsabilidad social a través de una red sigue siendo incompleta en la medida en que las externalidades positivas para la firma perteneciente a una red dependen de la dimensión de la propia red. La literatura sobre redes nos enseña que existe una dimensión óptima para una red. Además, esta literatura suele remitir a la formación de clubes (cf. entre otros Jackson y Wolinsky, 1996, o más recientemente, Page & Wooders, 2007). Vamos a reflexionar ahora sobre la emergencia de la responsabilidad social empresarial en el marco de una red con efecto de club. En este caso el razonamiento es muy diferente del anterior. Ya no existe ninguna relación jerárquica a través de los fuertes vínculos entre los agentes.

El principal proveedor del club es la ONU a través del Global Compact, y también la OCDE con sus diez grandes principios rectores, o también la UE con su libro verde sobre la responsabilidad social empresarial. Estas tres grandes instituciones han proporcionado un bien intangible que consiste en adherir a su programa que adopta la forma de un código de buena conducta o de carta social. En este caso las empresas aparecen como consumidoras de dicho bien. El interés por consumir este bien depende del número de empresas que ya lo consumen, pues esto le da al bien una notoriedad que será aún mayor cuanto más se consuma. Así que en ese caso identificamos externalidades positivas de red con un efecto de club muy evidente expresado para las empresas en términos de reputación (información y reconocimiento). Las que estén en

¹⁵ Hasta el 12% de la inversión tradicional en Estados Unidos, aunque con una definición de la inversión socialmente responsable bastante amplia, hasta podríamos decir laxa, para algunos, ya que se deben tener los fondos de exclusión (cf. el sitio web francés <http://www.novethic.fr>).

el club tendrán buena reputación a diferencia de las otras. Ahora bien, a medio y largo plazo la reputación genera beneficios como lo hemos indicado en el primer punto. Se forma así un club de empresas con una política de responsabilidad social reafirmada y que se adhieren a los grandes programas de las instituciones internacionales. Resulta seguramente mucho más costoso no formar parte del club que integrarlo.

Pero se plantea ahora un problema de congestión. La dimensión del club ya no es la mejor cuando un gran número de empresas lo integran, pues pertenecer a este club lo desvirtúa. En tal caso, algunas empresas pueden verse tentadas en cambiar de club y marcharse a clubes más pequeños¹⁶. En semejante circunstancia, en un caso como en el otro, las empresas rechazadas en un club se dirigen a otros proveedores de bienes que constituyen clubes exclusivos como las agencias certificadoras medioambientales o sociales, o miran hacia centros de normas de calidad justas. Comparándolo con los bienes de club público, el coste de entrada en este tipo de clubes es mucho más elevado. Así podemos constatar la cohabitación de 2 o 3 tipos de clubes (centros de calidad de las instituciones internacionales, organismos privados certificadores o no)¹⁷ con un número cada vez mayor de exigencias hacia sus miembros (un coste cada vez mayor).

En consecuencia, este tipo de razonamiento justifica la emergencia de varios clubes, es decir, la cohabitación de numerosos estándares y normas de calidad societales, tal y como existen actualmente. Según la teoría económica, una guerra de los estándares va a surgir en torno a la responsabilidad social empresarial. Esta guerra corresponde de hecho a una competencia de los clubes. En esta óptica, Page y Wooders (2007) imaginan el modelo de varios clubes cuyos jugadores pueden entrar o salir libremente y tienen una preferencia por cierta dimensión de club (entre un número suficiente para la expresión de externalidades positivas, y no muy grande para evitar los efectos de congestión). En nuestra problemática esto corresponde al interés que unas empresas pueden tener en adherirse a normas privadas antes que a normas públicas de tipo Global Compact a las que todo el mundo se adhiere y que pierden así todo interés (menos portador de información en la medida en que el signo ha perdido su característica diferenciadora). Sin embargo, en el marco de la responsabilidad social empresarial, existe la posibilidad de pertenecer a varios clubes: se puede seguir siendo miembro del Global Compact y tener al mismo tiempo la certificación SA 8000. Se trata más de un sistema de muñecas rusas que de una auténtica exclusión o de una mono-pertenencia (*single club membership*).

¹⁶ Puede ocurrir también que las asociaciones profesionales, que están en el origen de la formación de algunos clubes, no acepten nuevos adherentes a partir de una dimensión que consideran óptima. En efecto, estos clubes actúan en función del interés de sus adherentes para que estos últimos maximicen sus beneficios. Ahora bien, más allá de dicha dimensión, los efectos de congestión reducirían el beneficio de los actuales adherentes.

¹⁷ El razonamiento se basa en la competencia entre los clubes: club de las instituciones (formado por las empresas que adhieren al Global Compact, principios de la OCDE, libro verde...), club de los estándares privados no certificados (SD21000, ISO 26000), club de los estándares privados certificados (SA 8000, AA1000). Sin incluir los estándares medioambientales que son pletóricos también.

En la etapa actual, nuestros trabajos revelan que el número de firmas adheridas a clubes, y que tendrían por tanto una política de responsabilidad social, es inferior al que convendría establecer para alcanzar el óptimo social (Cardebat y Régibeau, 2008). A priori, el actual desarrollo de la responsabilidad social empresarial fuera de cualquier regulación pública no supone una situación óptima. Esto aboga en favor de las conclusiones más importantes del contrato de investigación ESTER (<http://ester.u-bordeaux4.fr>): o sea, la creación de una agencia europea de normalización social. Sea como fuere, conviene ir más allá en esta cuestión que constituye de hecho una vía de investigación prometedora en el marco del desarrollo de la responsabilidad social empresarial y de la política social europea.

Bibliografía

- Cardebat, J.-M., Régibeau P. & Sirven N (2008). An Investigation of the CSR Content of Company Websites, à paraître in Jaspers T. et Veldman A. (eds.), *(Auto)regulation of Social Responsibility of Transnational Enterprises in Europe*, ed. Intersentia.
- Creyer E. & Ross W. (1996). The impact of corporate behaviour on perceived product value, *Marketing Letters*, 7(2): 173-185.
- Deroïan F., Steyer A. & Zimmermann J.-B (2003). Apprentissage social et diffusion de l'innovation : réseaux critiques et intermédialité, *Revue d'Economie Industrielle*, n°103.
- Godfrey P.C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective, *Academy of Management Review*, 30(4).
- Hawkins D.E. (2006), *Corporate social responsibility – Balancing tomorrow's sustainability and today's profitability*, Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Jackson M.O. & A. Wolinsky (1996). A strategic model of social and economic networks, *Journal of Economic Theory*, 71.
- Katz, M. & Shapiro C (1986). Technology adoption in the presence of network externalities, *Journal of Political Economy*, 94.
- Klein J. & Dawar H. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis, *International Journal of Research in Marketing*, 21: 203-217.

- Knox S. & Maklan S. (2004). Corporate social responsibility: moving beyond investment towards measuring outcomes, *European Management Journal*, 22(5): 508-516.
- Mansfield E. (1963). Intrafirm rates of diffusion of an innovation, *Review of Economics and Statistics*, 45, November.
- Margolis, J. D. & Walsh J. P (2001). *People and profits? the search for a link between a company's social and financial performance*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates.
- McWilliams A., Siegel D. & Wright P. M., (2006). Corporate social responsibility: strategic implications, *Journal of Management Studies*, 43(1): 1-18.
- McWilliams, A. & Siegel D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective, *Academy of Management Review*, 26(1):117-127.
- Miles R. (1987). *Managing the corporate social environment: a grounded theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morin M. (2006). *Banque et développement durable*, L'Harmattan, Paris.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L., & S.L Rynes. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis, *Organization Studies*, 24(3): 403-441.
- Page F. & Wooders M (2007). Strategic basins of attraction, the path dominance core, and network formation games, *Caep Working Papers 2007-020*, Center for Applied Economics and Policy Research, Economics Department, Indiana University Bloomington.
- Preston, L.E. & O'bannon D.P. (1997). The corporate social-financial performance relationship. A typology and analysis, *Business and Society*, 36(4): 109-125.
- Rejda G.E. (1992). *Principles of risk management and insurance*, (4th Ed.). Nueva York: Harper Colins.
- Smith, C. (2003). Corporate social responsibility: whether or how?, *California Management Review*, 45(4):52-76.