

El “Paradigma occidental con espíritu chino” y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) estilo chino: valores, liderazgo y comportamiento de la RSC en el desarrollo sustentable.¹

YANG HUI²

Traducción: Violeta Laura Nadurille Hillmann

RESUMEN: El debate sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se remonta a varios siglos atrás, sin embargo, no fue hasta la década de 1970 que se convirtió en un asunto primordial. El sentido de la RSC se ha ido transformando gradualmente a la par del desarrollo económico, del perfeccionamiento de los sistemas e incluso del desarrollo de los valores. Sin embargo, en el proceso de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa en China se plantean las interrogantes sobre si el estilo chino tiene finalmente una presencia particular o universal, así como el conocer cuáles son las diferencias de connotación entre la RSC estilo chino y la RSC occidental. Interesa saber cuál es realmente la influencia de la transformación económica de China en la formación de la Responsabilidad Social Corporativa y determinar cuáles son en realidad los factores que conducen a la particular naturaleza de esta responsabilidad en China.

Se habla muy poco de la investigación realizada en estas áreas. Este artículo tiene como objetivo estudiar la relación de los valores corporativos y de la actitud de Responsabilidad Social Corporativa con el desarrollo sustentable de las empresas; se incorporan entre otros análisis teóricos, la idea del “paradigma occidental con espíritu chino” además de proponer un modelo teórico de la RSC estilo chino, el cual puede ser de utilidad para que las empresas chinas

reconozcan la naturaleza de la implementación de esta responsabilidad, así como aclarar los límites propios de la RSC. Todo ello con el fin de ayudar a las empresas a desarrollar el trabajo de esta área.

PALABRAS CLAVE: "Paradigma occidental con espíritu chino", RSC estilo chino, valores, liderazgo, comportamiento de RSC, desarrollo sustentable

1. Introducción

1.1. Finalidad de la investigación

Desde la reforma y apertura, la Responsabilidad Social Corporativa como tema de discusión independiente ha ido ganando fuerza gradualmente en el país. Tal como se preocupa la gente por el medio ambiente, poco a poco ha comenzado a interesarse en las distintas responsabilidades de las empresas para con la sociedad, sin limitarse únicamente al afán de lucro. Echando una mirada retrospectiva a las más de tres décadas de desarrollo de la RSC en China, desde la reforma y apertura, éste puede dividirse principalmente en las cuatro etapas que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1 Análisis del desarrollo de la RSC en China

Etapa	Periodo de surgimiento 1978-1984	Formación de conocimientos 1984-1999	Especialización 1999-2005	Desarrollo de la internalización Desde 2006 hasta la fecha
Eventos significativos	<ul style="list-style-type: none"> - La reforma y apertura - Se apunta hacia la formulación de reglamentos y normas de protección de los productos y de la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> - La separación entre el gobierno y las empresas - "Ley de protección del medio ambiente" - "Proyecto Esperanza" - Federación China de Caridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Promulgación de distintas leyes y reglamentos - Introducción de la norma SA8000, entre otras normas internacionales - Primera norma de gestión de responsabilidad social corporativa de China en el sistema CSC9000T. - Primer sistema de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en la industria textil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promulgación del "Derecho de sociedades" - VI Sesión Plenaria del XVI Comité Central del Partido Comunista de China: construcción de una sociedad socialista armoniosa. - State Grid publica el primer informe de RSC - Movimiento chino de Responsabilidad Social Corporativa.

Etapa	Periodo de surgimiento 1978-1984	Formación de conocimientos 1984-1999	Especialización 1999-2005	Desarrollo de la internalización Desde 2006 hasta la fecha
Sentido de la RSC	La responsabilidad social corporativa es la seguridad en la producción, la mejoría de la calidad, la protección de la seguridad de los trabajadores y de los consumidores.	El ámbito de la RSC se extiende gradualmente de la protección laboral a otras áreas, cada vez más gente empieza a interesarse.	La RSC se convierte en un asunto profesional, además se descubre que tiene una relación significativa con las partes interesadas internas y externas de la empresa, atrayendo la atención de todo el país.	La Responsabilidad Social Corporativa recibe el apoyo jurídico y gubernamental, influyendo en el desarrollo del país al apuntar que, además de la responsabilidad para con el propietario de la empresa y el afán de lucro, debe existir al mismo tiempo una responsabilidad hacia los empleados, los clientes, los socios, la comunidad, el gobierno y el resto de las partes interesadas, así como una responsabilidad hacia el medio ambiente y las generaciones futuras, para lograr el desarrollo económico y social sustentable.

Etapa	Periodo de surgimiento 1978-1984	Formación de conocimientos 1984-1999	Especialización 1999-2005	Desarrollo de la internalización Desde 2006 hasta la fecha
Principal comportamiento de la trayectoria	Comienza a prestarse gran atención a los peligros ocultos de las industrias de alto riesgo, al mismo tiempo, se concentra el interés en la importancia de la seguridad de los productos para los consumidores, estandarizándose el comportamiento de las industrias individuales y de las empresas a través de la elaboración de normas y reglamentos.	Con la preocupación por el trabajo como punto de partida, se experimentó la "teoría de la empresa social", la "teoría de las donaciones corporativas", la "teoría de la empresa de exportación", la "teoría de la obligación empresarial" y la "teoría de las barreras comerciales" entre otra serie de errores de la Responsabilidad Social Corporativa.	Movimiento de responsabilidad social de los círculos académicos y de una parte de las empresas; introducción y promoción de todo tipo de normas internacionales.	Movimiento de responsabilidad social de las empresas; la connotación de la responsabilidad social en el contexto chino se combina gradualmente con la situación actual en este país, formando nuevas normas y connotaciones.
Características clave de la RSC	La cuestión prioritaria de las industrias individuales y de las empresas es la protección laboral y la seguridad en la producción.	La responsabilidad social es puesta sobre la mesa como asunto independiente, recibiendo cierta atención jurídica.	La RSC tiene cierta red y estructura de organización; sin embargo, constantemente ocurren cambios organizacionales, indicando que no es aún una estructura institucional estable.	Los tres pilares de la RSC se forman y estabilizan gradualmente, relacionándose estrechamente con cada miembro de la sociedad.

"Fuente: "Registro de eventos de la Responsabilidad Social Corporativa en China". Centro de Investigación de la Responsabilidad Social Corporativa del Departamento de Economía de la Academia China de Ciencias Sociales. Adaptación propia.

Como podemos observar en la tabla el sentido de la RSC ha sufrido gradualmente cambios a la par de las transformaciones económicas, del perfeccionamiento de las instituciones e incluso del desarrollo de los valores corporativos. Sobre todo a partir de 2006, el desarrollo de la RSC en China ha iniciado una etapa de internalización. Las empresas comienzan sistemáticamente a construir planes de gestión de la responsabilidad social, además de que construyen la responsabilidad social de acuerdo a lo que dictan las normas nacionales (por ejemplo el “Almanaque chino de la responsabilidad social”).

Sin embargo, dentro del proceso de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa en China, se plantea si la RSC estilo chino finalmente tiene una presencia particular o universal, al mismo tiempo que se investigan cuáles son las diferencias de connotación entre la RSC estilo chino y la RSC occidental. Es interesante saber cuál es realmente la influencia de la situación de transformación económica de China en la focalización de la RSC para determinar los factores que en realidad conducen a la particular naturaleza de la Responsabilidad Social Corporativa china. Se habla muy poco de la investigación realizada en estas áreas, aunque constantemente los estudiosos han tratado de modificar la construcción de la RSC. Esto sólo ha resuelto los problemas de medición de la Responsabilidad Social Corporativa en China, mas no ha mostrado las razones lógicas que están detrás. Ahora bien, se trata de mostrar una manera de resolver estos problemas a través del análisis de este artículo que presenta un modelo de propuesta lógico.

No sólo se trata de la diferencia en la formación del concepto de empresa en China y en Occidente, ya que a fin de cuentas la base de los valores chinos y occidentales es distinta; la primera tiene lugar por la particularidad de los valores corporativos chinos. Subsecuentemente se genera una diferencia en la comprensión del significado de la RSC que en última instancia causa un comportamiento y desempeño distintos. El punto de vista del “paradigma occidental con espíritu chino” propuesto por Wang Liping (2010)

es utilizado para explicar la mejor arma de la Responsabilidad Social Corporativa estilo chino, y puede explicar tanto la particularidad de esta RSC, como llevar a las empresas que se encuentran en el contexto de transformación del sistema empresarial de China a una mejor comprensión de la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa. De esta forma se libra la batalla de las RSC.

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar, a través de la idea del “paradigma occidental con espíritu chino” entre otros análisis teóricos, la relación de los valores corporativos y del comportamiento de Responsabilidad Social Corporativa con el desarrollo sustentable de las empresas. Se propone un modelo teórico de la RSC estilo chino, el cual puede ser de utilidad para que las empresas chinas reconozcan la naturaleza de la implementación de la RSC, así como para aclarar sus límites; esto con el fin de ayudar a las empresas a desarrollar el trabajo de responsabilidad social.

1.1. Preguntas de investigación

Este trabajo intenta responder a las siguientes preguntas desde la perspectiva del análisis literario y del razonamiento lógico:

1. Bajo la perspectiva del “paradigma occidental con espíritu chino” conocer qué es la Responsabilidad Social Corporativa estilo chino y en qué se diferencia de la connotación occidental de la RSC.
2. Se investiga sobre la influencia que tiene la Responsabilidad Social Corporativa estilo chino en el comportamiento de las empresas e incluso en el rendimiento del desarrollo sustentable, para conocer cuál es la relación lógica entre estos tres elementos.

2. Revisión de la literatura

2.1. El “Paradigma occidental con espíritu chino”

En el libro “中国人的管理世界 — En The World of Chinese Management” (El mundo de la administración china) el “paradigma occidental con espíritu chino” se define como “un tipo de administración que bajo la lógica interna actual de integración de objetivos y normalización en las organizaciones chinas, incluye tanto una parte del sistema y método administrativo científico moderno, como también encarna las tradiciones y sentidos chinos que aún tienen un valor real.”

Se considera que la esencia del “paradigma occidental con espíritu chino” es el “espíritu chino”. Esto se determina a través del aspecto esencial de la organización. El aspecto fundamental es el relativo a la parte económica y el comportamiento de elección de los individuos y grupos en la organización recibe la influencia de distintos factores de las relaciones interpersonales de la sociología. El “espíritu chino” se refiere al aspecto social de la organización y administración. En la administración domina la parte de las normas vigentes de la forma de pensar, la orientación de valores y las relaciones interpersonales. La principal manifestación concreta del “espíritu chino” en la organización y administración es: los códigos de ética, la integridad funcional y la búsqueda de la fe, que se unen en un modelo individual en forma de incentivo; responden y se adaptan a los cambios dinámicos en el estilo de administración a través de los métodos del “ZhiJing Da Quan”¹ y la “adaptación a las circunstancias”.

El núcleo del “paradigma occidental con espíritu chino” es el “espíritu chino”; esto puede explicar muy bien la sinización de la Responsabilidad Social Corporativa, así como el problema

¹ Nota del traductor: Idea de administración del pensador chino Confucio, que promueve la adhesión a los principios básicos de la gestión, aceptando razonablemente las transformaciones en las habilidades administrativas.

central de este estilo. Debido a la existencia de este “espíritu”, emerge un nuevo sentido del concepto occidental de la Responsabilidad Social dotado del trasfondo de la cultura china. Es por esto que la “RSC estilo chino” es puesta sobre la mesa de manera independiente.

La RSC fue introducida como una creación occidental, sin embargo, en el contexto de la cultura china no se trata simplemente de hacer las cosas de acuerdo a los requisitos de las normas sociales o actuar conforme a las disposiciones nacionales o de la industria, sino que la Responsabilidad Social Corporativa, al surgir de una demanda de legitimidad, toma en cuenta la totalidad de las decisiones hechas bajo condiciones limitadas en las diversas áreas.

En el transcurso de lograr el equilibrio de los procesos financieros de esta responsabilidad, la RSC china se ha adherido más a la lógica de “situación, razón, ley” que la RSC occidental: primero hay que ver si es plausible; luego hay que ver si es razonable; por último se implementa el punto de partida de la RSC; es decir, que es condicionada por las restricciones de leyes y reglamentos. Tomando su connotación de origen, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa que surgió en la jungla del pensamiento administrativo occidental, está en correlación con la esencia del “paradigma occidental”.

Este “paradigma” hace referencia al aspecto técnico de la organización y administración, a la invariabilidad de la parte económica, y a los recursos eficaces de regulación y mejora de la utilidad y la eficiencia. En general, el “paradigma occidental” es un conjunto de reglas formales y métodos científicos que refleja la invariabilidad de la tecnología y la lógica del capital sirviendo a los objetivos de “expansión y conquista” bajo la “ley de la selva” para mejorar la eficiencia y aumentar la utilidad de las funciones.

2.2. La RSC, el comportamiento de RSC y el sentido del DSC (Desempeño Social Corporativo)

Dado que la RSC surgió como nombre propio en Occidente, su significado original puede encontrarse en los estudios occidentales. Aquí podemos ver el impacto del “paradigma occidental” en el nacimiento e incluso en el desarrollo de este concepto.

En Occidente la discusión sobre la Responsabilidad Social Corporativa (Corporation Social Responsibility, CSR) se remonta varios siglos atrás, pero no fue hasta la década de 1970 que se convirtió en un tema importante. En su libro “La responsabilidad social de los empresarios” (1953) Bowen propone que las empresas tienen la obligación de “adoptar políticas, toma de decisiones y acciones acorde a los objetivos y valores que la sociedad espera.” Wood (1991) afirma, además, que la responsabilidad social se resume en tres principios: la empresa como institución social debe hacer uso responsable de sus derechos; la empresa debe hacerse responsable del impacto generado por sus actividades en todos los ámbitos sociales afectados, y cada administrador tiene, como agente moral, la responsabilidad de considerar cuidadosamente sus decisiones. Carroll (1979) dice que la Responsabilidad Social Corporativa se define como “las demandas discrecionales económicas, legales, éticas y de otro tipo de la sociedad hacia las empresas”.

Epstein (1987) trata de hacer una diferencia entre “ética empresarial” y “Responsabilidad Social Corporativa”, y afirma que ambas se unen en el proceso estratégico de la compañía. En su opinión, la ética empresarial se refiere a los problemas relacionados con la moral en la acción y toma de decisiones con los dilemas de las empresas, mientras que la Responsabilidad Social Corporativa se enfoca más en las consecuencias de la conducta interna de la empresa y de las partes interesadas externas.

Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, en primer lugar la responsabilidad social es una obligación contractual de la

empresa hacia la sociedad: la sociedad permite a las empresas el uso de los recursos naturales y humanos además de darles el derecho de emprender actividades productivas y de obtener una posición de autoridad. Por lo tanto, se sostiene un contrato implícito entre la sociedad y las empresas; la sociedad tiene sobre las empresas el poder de demanda y control. Debido a que la empresa es parte del sistema social –el soporte del contrato social integral constituido por los contratos explícitos e implícitos de las partes interesadas– las empresas no sólo deben responder a los accionistas, también deben responder a todas las demás partes interesadas que contribuyen al éxito de la empresa. En este artículo, la Responsabilidad Social Corporativa define todo beneficio social más allá de los intereses de orden económico, tecnológico y legal, centrándose en las responsabilidades asumidas por la empresa para obtener el reconocimiento de "legitimidad" de sus partes interesadas.

El comportamiento de Responsabilidad Social Corporativa (CSR behavior) y la Responsabilidad Social Corporativa tienen diferencias. En el sentido literal, las empresas adoptan ciertos comportamientos ya que tienen responsabilidades; por el contrario, las empresas obtienen resultados y cumplen con sus responsabilidades, ya que adoptaron ciertos comportamientos. John L. Calpbell (2007) define al comportamiento de este tipo de responsabilidades como "asumir el comportamiento organizacional de la responsabilidad social", y señala que un aspecto importante en el estudio de este tema es la claridad de la definición y de sus límites. Aquellos juicios empresariales tomados de los criterios objetivos de su definición pueden ser utilizados como parte de la Responsabilidad Social Corporativa, aunados a algunas opiniones subjetivas de las partes interesadas. Esta definición pone mayor énfasis en el establecimiento de un estándar mínimo, es decir que lo que esté por debajo de este estándar ya no puede ser llamado comportamiento de Responsabilidad Social Corporativa.

El apearse a los puntos siguientes puede llamarse comportamiento de Responsabilidad Social Corporativa. En primer lugar, la empresa no puede, conscientemente, hacer cosas que perjudiquen a las partes interesadas. De ser así, aunque éstas no se percaten del daño, la empresa lo compensará. Esta clase de comportamientos de ajuste (persuasión moral, regulación de la presión, amenazas legales, adjudicación de regulaciones, órdenes judiciales, etc.) puede ser voluntario, pero también pueden darse en respuesta a un cierto estímulo.

El comportamiento de Responsabilidad Social Corporativa del que hablamos en este trabajo se refiere a un comportamiento responsable de las empresas hacia las partes interesadas, internas y externas.

No obstante el Desempeño Social Corporativo (DSC) y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son conceptos completamente distintos. Según McWilliams y Siegel (2001) la Responsabilidad Social Corporativa es ir más allá de los intereses a corto plazo y de los intereses de los accionistas, así como de las obligaciones legales: es toda acción realizada a fin de promover u obtener cierto bienestar social.

De esta manera, muchos investigadores generalmente hacen estudios comparativos del Desempeño Social y el Desempeño Financiero (por ejemplo, J.Gao, 2007). Según la influencia de las empresas sobre sus micro-entornos, puede haber tres tipos de desempeño: económico, ambiental y social. Mucha gente confunde los conceptos de responsabilidad y desempeño; sin embargo el comportamiento en sí mismo no es un desempeño, ya que la manifestación del desempeño incluye tanto el proceso como el resultado del comportamiento. J.Gao (2007) señala, de acuerdo con la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1987, los tres pilares del desarrollo sustentable: los ingresos, el perfeccionamiento del medio ambiente y los intereses sociales.

De acuerdo con Wood (1991), la categoría del Desempeño Social Corporativo (DSC) es mucho más amplia que la de la RSC e incluye

tres aspectos: en primer lugar, los principios básicos de la RSC reflejados en los niveles de la institución, de la organización e incluso a nivel personal; en segundo lugar, el proceso de cumplimiento de las obligaciones de la empresa al resolver problemas relacionados con las partes interesadas; en tercer lugar, el comportamiento de Responsabilidad Social Corporativa incluyendo el impacto social, los programas sociales y políticos, etc. Hoy en día muchas organizaciones han diseñado sistemas orientados a la medición del DSC, por ejemplo el famoso sistema KLD (que mide el desempeño social de las empresas a partir de cuatro aspectos), el indicador global Rankins, etc.

2.2. La RSC y el desarrollo sustentable

La sustentabilidad del desarrollo empresarial (sustainability of development) es la manifestación del desempeño de la propia empresa, el resultado obtenido de la integración de los beneficios a corto y largo plazo. Zhang Jiantong, entre otros, considera en este desempeño los beneficios administrativos y los logros de los operadores dentro de un periodo administrativo. El desempeño empresarial se divide en dos partes, el económico y el social.

El desempeño económico de las empresas puede medirse con indicadores contables y financieros, no obstante, el desempeño social no puede ser medido con estos indicadores, ya que éste consiste principalmente en la imagen social, la reputación, el reconocimiento de la marca, la aceptación de los clientes y el apoyo del gobierno comunitario, etc. Por lo tanto, el desarrollo de una empresa puede o no tener sustentabilidad. A partir de la distinción de su desempeño en el ámbito financiero y social podemos juzgar las condiciones operativas de su organización y determinar si se sostiene el apoyo a los sistemas dinámicos saludables en el desarrollo empresarial.

El comportamiento de RSC afecta directamente el desarrollo sustentable de las empresas. Esto puede explicarse desde el punto

de vista institucional, es el resultado razonable obtenido por el incremento de la legitimidad. Bajo la influencia del marco institucional, lo que una organización puede recibir depende de si su proceso de conducta es apropiado, si puede obtener el apoyo externo en de diversos factores, y no sólo de sus cantidades de producción o su eficiencia. Por lo tanto, siendo el comportamiento de Responsabilidad Social un proceso fundamental de las empresas, forzosamente se verá afectado por una variedad de factores institucionales.

Según la definición de legitimidad de Ashforth & Gibbs (1990), las empresas adoptan comportamientos de responsabilidad social para ganar legitimidad. Las empresas pueden tomar la iniciativa de adoptar comportamientos de responsabilidad social: mejorar activamente pensando en el beneficio de las partes interesadas con precisión y credibilidad en el esfuerzo en el desempeño social; mejorar su comportamiento en la legitimidad del contexto institucional, normativo, de valores o de creencias. Todo esto para obtener la aceptación y el apoyo de las diversas partes interesadas (Suchman, 1995) con el fin de influir en el desempeño social y financiero de las empresas, es decir, en la sustentabilidad del desarrollo empresarial.

3. Las implicaciones de la RSC estilo chino: El “paradigma occidental con espíritu chino” y la RSC

La importancia de la idea del “paradigma occidental con espíritu chino” para la RSC estilo chino debe ser analizada desde dos puntos de vista: por un lado, no podemos abandonar el “paradigma occidental”, pues éste es un concepto originalmente construido basándose en el sistema de valores occidental, sus implicaciones también se establecen basándose en el “hombre complejo” de los estudios económicos occidentales; por otro lado, no podemos desdeñar el “espíritu chino” sobre todo en lo que respecta a los criterios para

determinar la selección de comportamientos adecuados. La RSC estilo chino, al definirse como exclusiva de China y apropiada al contexto cultural chino, refleja una Responsabilidad Social Corporativa de valores tradicionales chinos, incluidos "primero el bien común, después el individuo", "sacrificar el bien personal por un bien mayor", "sacrificarse por la justicia", entre otros comportamientos de responsabilidad social exclusivos de China en distintos ámbitos.

3.1. La influencia del "paradigma occidental con espíritu chino" en la formación de los valores de la RSC

3.1.1 Los dos orígenes de los valores de la RSC

Al igual que otros comportamientos organizacionales, los valores de la RSC en las empresas provienen de dos aspectos: en primer lugar, los valores globales de la empresa; en segundo lugar, el factor del liderazgo.

Los valores globales de la empresa son superiores a los valores de la Responsabilidad Social Corporativa de la propia empresa, ya que constituyen su proyecto y su orientación. De estos, los valores globales están a nivel estratégico, mientras que los valores de la RSC puede decirse que se encuentran entre el nivel estratégico y el nivel funcional, son la manifestación concreta de la estrategia sobre la Responsabilidad en temas específicos. Los valores influyen en el comportamiento de RSC (Triandis, 1995), mientras que un comportamiento de Responsabilidad Social Corporativa específico puede acumular capital moral y credibilidad (Godfrey, 2005), este capital moral y la credibilidad, permiten a las empresas obtener una mejor retroalimentación social y mostrar un mayor rendimiento social.

En concreto, Triandis (1995) considera que los valores (values) son un mecanismo poderoso que puede afectar el comportamiento. Como una de las actividades más importantes de las empresas, la

Responsabilidad Social también puede reflejarse como valiosa para los gerentes, y por lo tanto influir en sus decisiones. En cuanto a la definición de los valores de la RSC, se toman en cuenta las perspectivas de investigación de Waldman Waldman et al (2006), quien establece que los valores de la Responsabilidad Social Corporativa se dividen en tres dimensiones: la primera es la dimensión de los accionistas o propietarios que representa las relaciones entre las partes interesadas financieras; la segunda es la dimensión extensa de las partes interesadas que representa las relaciones entre las partes interesadas no financieras; la tercera es la dimensión del bienestar de la comunidad/nación que representa relaciones más amplias respectivas a la sociedad en su conjunto.

Se llega así a la siguiente conclusión: en los países más ricos, los gerentes se inclinan más hacia los valores de los accionistas; en las culturas macro totalitarias, la administración tiene un mayor valor de Responsabilidad Social Corporativa; en las culturas en las que existe una mayor separación del poder, el valor de la RSC a nivel administrativo es muy bajo, las variables a nivel organizacional pueden explicar mejor las variables relacionadas con la RSC que las variables a nivel social e individual.

Si los valores globales de la empresa son un prerrequisito de los valores de la RSC, entonces el liderazgo será un factor importante en la aplicación y en la influencia del resultado de estos prerrequisitos. En las últimas décadas, los investigadores estratégicos y organizacionales están preocupados por descubrir cuál es en efecto la influencia del “liderazgo” como uno de los factores más importantes para la formación estratégica, el comportamiento organizacional e incluso los logros finales de las empresas.

Las decisiones de los altos ejecutivos pueden influir en el desempeño corporativo (Child, 1972), ya que tales decisiones corresponden al “entorno débil” de la empresa (weak situation) (Mischel, 1977), y no sólo reciben la influencia del ambiente externo, sino que en conjunto con este ambiente externo juegan un papel en el

comportamiento de la empresa e incluso en su rendimiento. Por supuesto, en la formulación estratégica de la RSC de las empresas así como en su aplicación, los altos ejecutivos juegan el mismo papel. (Canella & Monroe, 1997; Finkelstein & Hambrick, 1996; Finkelstein & Hambrick, 1996; House & Aditya, 1997).

Desde la perspectiva *macro* de acuerdo con la estructura - el comportamiento - del modelo de desempeño, el liderazgo empresarial afecta directamente a la estructura de asignación de recursos de la empresa; los cambios en la asignación de recursos promueven o impiden conductas, por lo que la empresa muestra cierta conducta social y posteriormente a que los participantes de la sociedad la han percibido, se provocan los cambios en el desempeño social de la empresa. Por otro lado, desde la perspectiva *micro*, si los altos directivos son visionarios, entonces desarrollarán la misión corporativa de acuerdo con la situación actual y las limitaciones, considerando ampliar los beneficios de las partes interesadas y permitiendo a las empresas mostrar un comportamiento más racional.

Ahora bien, si los altos ejecutivos están en lo correcto, podrán compartir gustosamente información esencial con las partes interesadas al reducir sus expectativas de riesgo, además de cumplir con el compromiso hacia la sociedad; esto es, la idea del beneficio al prójimo por encima del beneficio propio (no solo de las partes interesadas internas, sino de una amplia gama de partes interesadas externas). Por lo tanto, el liderazgo de los altos ejecutivos tiene una influencia importante en el desempeño social de las empresas. Para la responsabilidad social de la empresa, el liderazgo tiene una mayor influencia aún que los valores socio-culturales.

El papel del liderazgo como comunicador y señalizador tiene una importante influencia sobre el juicio moral de los valores de la empresa. (Shamir, 1991; Shamir et al., 1993). A través de los valores establecidos los altos ejecutivos pueden subordinar la visión y misión; esto a la vez actúa sobre el concepto de sí mismo del empleado, lo que contribuye a la internalización de los valores de todos

los subordinados (Lord and Brown, 2004). La visión y la integridad de los altos ejecutivos puede, en efecto, incrementar el valor de responsabilidad social de las empresas, lo cual se logra a través del siguiente mecanismo: mientras el concepto de sí mismo de los empleados está llegando a su comportamiento final, la dirección oficial de los altos ejecutivos les da un sentido de identidad al hacer que los valores de los subordinados sean consistentes con la orientación de la empresa (frame alignment processes).

Algunos estudiosos han demostrado que el liderazgo de los altos ejecutivos puede actuar como importante variable a nivel empresarial, afectando los valores y el comportamiento de los subordinados (House et al., 1999; Waldman and Yammarino, 1999). Los altos directivos no sólo se posicionan en un papel de responsabilidad hacia las partes interesadas, sino también influyen en el auto-posicionamiento de los empleados, es decir en sus valores personales, a través de la asignación de recursos, la distribución de información y otros mecanismos.

En el sentido práctico, los valores de la RSC se ven plasmados concretamente en el compromiso social que hace la empresa al establecer sus declaraciones estratégicas para garantizar el desarrollo sustentable de la misma. El compromiso de la empresa con el desarrollo sustentable se define como el compromiso adquirido entre ella y las partes interesadas a través de sus declaraciones estratégicas u otros mecanismos visibles. Según los estudios de Batia M. Wiesenfeld, Kurt A. Wurthmann y Donald C. Hambrick (2008), el pensamiento del arbitraje de las partes interesadas (divididos en tres categorías conforme al aspecto social, legal o económico) no sólo dependerá del análisis profesional o racional o de la influencia de sus preferencias personales, sino que más que nada, recibirá la influencia del proceso de desarrollo social de la empresa.

De forma adicional, la interacción entre los árbitros puede provocar que se propague la impresión de malos resultados de la empresa entre las partes interesadas, lo cual con el tiempo llevará a la

depreciación económica de la propia empresa. Por lo tanto, ésta necesita encontrar la manera de mejorar las expectativas de las partes interesadas para influir en el sistema de modo que se hallen mejores maneras de propagación que le permitan mayor acceso a los recursos, la formación de la competitividad, y finalmente, influir en su propio desarrollo sustentable.

3.1.2 Los valores de la RSC estilo chino

La comprensión de la RSC de los chinos y la de los occidentales es "similar en sus bases pero distinta en sus límites". La base de esta propuesta es la declaración emitida por Drucker sobre el "*bounded goodness*" en la Responsabilidad Social Corporativa. Drucker dividió la responsabilidad social en dos categorías: una es el impacto que genera la gestión empresarial en la sociedad; la otra está relacionada con lo que puede hacer la empresa para resolver los problemas de la sociedad. El impacto social va más allá de los bienes y servicios proporcionados por las empresas, mas este no es el propósito de la existencia de la empresa, sino la consecuencia inevitable de los procesos operativos. En cuanto al "cuándo decir no", es decir el tema de si la responsabilidad social de las empresas tiene límites o no, Drucker considera que si ciertos problemas sociales implican unas responsabilidad social más allá de las capacidades de la empresa -o si cierto tipo de responsabilidad social involucra derechos y responsabilidades legales-, la empresa tiene derecho de negarse a asumirla. En otras palabras, la Responsabilidad Social Corporativa de Occidente tiene *límites*.

La denominada "similitud de las bases" se refiere a que las ideas de las empresas chinas y occidentales, en cuanto al papel fundamental de responsabilidad frente a la sociedad, son similares; ambas lo desempeñan con el fin de obtener "larga permanencia y continuidad" basadas en una organización para el desarrollo sustentable. No sólo

la sociedad proporciona la importancia a la organización, la organización en sí también es una parte importante de la sociedad. La organización es una especie de combinación que refleja las relaciones interpersonales, jugando diversos roles en la sociedad.

Drucker se expresa acerca del argumento sobre la organización de la responsabilidad social, ya que considera que la función social de la organización debe ser mayor a la función económica de la misma. Al tiempo que proporciona bienes y servicios lo más importante es que cree un sentido de valor y pertenencia para la sociedad (comunidades). Para la teoría de sistemas -sin importar si son empresas chinas u occidentales- todas ellas implementan comportamientos de Responsabilidad Social Corporativa con el fin de cumplir con la legitimidad en el campo organizacional, logrando así el desarrollo sustentable de la empresa. Michael Lounsbury (2007) considera que los mecanismos técnicos (tales como el rendimiento y la eficiencia) incrustados en el sistema, son una especie de resultado de la difusión del sistema.

Entonces sobre el desarrollo sustentable también puede decirse que es una especie de resultado de la difusión del sistema, un resultado para la adaptación y mejora del sistema. Las empresas expresan su voluntad de esforzarse por el desarrollo sustentable a través de la puesta por escrito de los valores en las declaraciones estratégicas, afectando en tres áreas la influencia del comportamiento real de RSC hacia el desarrollo final:

Primero, el área reglamentaria: el comportamiento en esta área son los llamados correspondientes a las leyes y reglas gubernamentales. La empresa adopta estos métodos para mostrarle a sus partes interesadas que acatan las condiciones del sistema y respetan las leyes y reglamentos de las industrias existentes, puesto que entre menor sea el riesgo de sanción, mayores serán las expectativas de las partes interesadas. Como resultado, las partes interesadas darán un mayor reconocimiento a la reputación de la empresa, e incluso de sus bienes y servicios.

En segundo lugar, el área normativa: las compañías, a través de la RSC, planean estratégicamente el desarrollo sustentable, proporcionándole además a las partes interesadas una base de normas referibles y criterios confiables, reduciendo así las expectativas de riesgo de estas partes interesadas y mejorando su nivel de aceptación de los bienes y servicios de la compañía.

Por último, el área cultural-cognitiva: la empresa, al asumir por iniciativa propia la RSC e implementar el desarrollo sustentable, fortalece la imagen corporativa entre las partes interesadas, y a través de los mecanismos de difusión del sistema, esta imagen queda abierta a la expansión, logrando con el tiempo que las empresas obtengan con mayor facilidad recursos u oportunidades que otras empresas no podrían alcanzar e influyendo finalmente en el poder de desarrollo de la misma empresa y dando así lugar a la sustentabilidad.

Desde la perspectiva de la teoría de sistemas se asume que las empresas han transformado gradualmente las funciones económicas en funciones sociales. El comportamiento humano de elección lo puede todo, el comportamiento de elección de la búsqueda de intereses económicos como objetivo también debe tocar todos los aspectos de la vida social; no obstante, cuando las personas llevan a cabo los comportamientos de elección económica, es imposible que sean únicamente dominados por los factores económicos. Es decir que, cuando "las fuerzas externas más poderosas necesitan que hagas algo, debes hacerlo aunque pierdas dinero. Por supuesto, siempre y cuando lo hagas, aunque pierdas dinero, no necesariamente fallarás."

Ahora bien, los llamados "límites distintos" se refieren a que cuando las empresas se enfrentan a eventos específicos de responsabilidad social, la RSC estilo chino en un esfuerzo por obtener una mayor satisfacción de las partes interesadas, tiene en cuenta más bien el equilibrio integral de múltiples aspectos, tratando de hallar un punto de equilibrio entre el desarrollo de la empresa, la lealtad

entre miembros, la obtención de beneficios, etc. Es decir, cuando el entorno se vuelve más intenso obligando a la empresa a invertir más, las empresas chinas tienen mayores probabilidades que las empresas occidentales de no irse a los extremos, ya que el espíritu de la RSC estilo chino es tratar como objeto de la responsabilidad social al “individuo” y como sociedad a “todo el mundo” y “renunciar a ti mismo para proteger a todo el mundo”, ya que aún a costa de los intereses propios de la empresa (por ejemplo el daño a su reputación), ésta llevará a cabo ciertos comportamientos “justos”. (Podríamos recordar el caso de la “puerta de las donaciones” de China Vanke del empresario Wang Shi, quien expresó que hasta que situemos a las víctimas, a nuestros empleados y a la empresa como prerequisites de igual importancia, podremos obtener este conocimiento).

Los valores tradicionales que tienen características de la filosofía de administración oriental ocupan un lugar importante; los valores relativamente estables son muy difíciles de cambiar. En un nivel más profundo, los conceptos tradicionales aún están consolidados en las mentes de la gente. Por lo tanto, el “espíritu chino” ocupa el centro de los valores administrativos de las empresas chinas, mientras que el criterio de “paradigma occidental” se ha convertido en una característica del sistema administrativo de las empresas chinas. Hace ya mucho tiempo que existen ideas emergentes sobre el impacto del “espíritu chino” en los valores de la Responsabilidad Social Corporativa. Lo más cercano a esta relación es la controversia que existe en la cultura china desde hace largo tiempo entre los “intereses” y “justicia”.

La cultura china de ningún modo elude que también se persigue el lucro, sin embargo presta mucha atención a la idea de que “cuando un caballero hace dinero, lo hace de manera honrada y justa”. De forma que cuando se alcanza la etapa en que surge la cuestión de la “justicia”, el “interés” se convierte en algo prescindible. En este caso, el meollo del asunto es que el alcance de la definición

otorgada al "lucro" en China y en Occidente, no poseen la misma magnitud.

En Occidente, el "interés" puede concernir a grupos o personas particulares, cualquier grupo o persona obtiene un cierto "interés", y todo el mundo recibe el mismo grado de respeto, lo cual significa que todo el mundo puede ser descartado o sacrificado; mientras que para los chinos, los intereses que concierne a grupos específicos son llamados "pequeños intereses", y sólo los intereses que benefician a toda la sociedad o el país son llamados "grandes intereses". Sin importar la situación, para los chinos, los "grandes intereses" siempre tendrán mayor importancia que los "pequeños intereses", y al final de cuentas la decisión sobre la parte que se sacrificará dependerá del grado de egoísmo y la amplitud de la visión de quien tiene la última palabra. Esta es la diferencia en los valores de las empresas chinas, la diferencia en el sentido de la responsabilidad; y más allá, la amplitud de las responsabilidades asumidas por la RSC estilo chino es mayor que en Occidente.

Estas diferencias se deben principalmente a las diferencias culturales entre China y Occidente. Las culturas orientales representadas por China se han desarrollado sobre la base de la ética del Confucianismo, mientras que las culturas occidentales representadas por Europa y Estados Unidos se han desarrollado sobre la base de la antigua cultura griega y de la cultura judeo-cristiana. En primer lugar, en cuanto a la naturaleza humana, los pensadores chinos celebran la teoría de la naturaleza moral, según ellos el hombre es un ser moral; mientras tanto, los pensadores occidentales celebran la teoría de la naturaleza racional, según ellos el hombre es un ser racional.

En segundo lugar, en cuanto a las relaciones entre individuos y grupos, los pensadores chinos hacen énfasis en el individuo como parte del orden grupal, subrayando las relaciones humanas; mientras que los pensadores occidentales hacen énfasis en los grupos formados por individuos, respetando la individualidad. El primero define al individuo a partir del orden jerárquico de los grupos, mien-

tras que el segundo define al grupo desde los intereses individuales. Una vez más, en cuanto a las actitudes y los valores, los pensadores chinos subrayan la cultivación personal como base, poniendo la benevolencia como primer valor; mientras tanto, los pensadores occidentales subrayan la importancia de lo real.

En la cultura organizacional china, lo que se enfatiza es el bien, se pone atención a la distinción entre el bien y el mal, mientras que en la cultura organizacional occidental, lo que se enfatiza es la distinción entre lo correcto y lo erróneo. En la primera, uno puede cometer errores para lograr el bien, mientras que en la segunda uno debe hacer lo correcto a pesar de que esté mal. Por lo tanto, la orientación del desarrollo cultural chino da importancia a los grupos, a la moral y a la practicidad, mientras que el estándar de la orientación del desarrollo cultural occidental da importancia al individuo, a la ciencia y a la especulación. Estas distintas propiedades en los dos sistemas culturales han determinado las diferencias globales entre China y Occidente. China defiende la centralización y el colectivismo, Occidente aboga por la individualidad y la libertad. En la cultura china, la larga historia de centralización ha hecho que las actividades de organización chinas se basen en el aspecto global con el fin de “enfaticar la centralización, buscando la unidad” de la macro-administración; mientras tanto la cultura occidental, que aboga por la idea de “libertad, igualdad y fraternidad”, se basa en la orientación de valores hacia la realización personal, enfatizando la libertad, los derechos, la competitividad y la independencia de las acciones individuales.

En resumen, las diferencias culturales entre China y Occidente han dado origen a la “base similar” y los “límites distintos” de la RSC Occidental y la RSC estilo chino.

3.2. Los límites de la RSC estilo chino: los valores de RSC y su comportamiento

De lo anterior podemos concluir que la Responsabilidad Social Corporativa estilo chino es una RSC con márgenes más amplios. La parte de la administración que dispone sobre la forma de pensar, la orientación de los valores y las relaciones interpersonales afectará directamente el comportamiento de las personas dentro de la organización. La RSC estilo chino demanda un equilibrio entre ambas partes. Este tipo de valores afectará directamente al liderazgo y a la toma de decisiones de liderazgo, el "espíritu chino" determina la naturaleza de la Responsabilidad estilo chino (las diferencias de valores entre China y el extranjero) mientras que el "paradigma occidental" determina la cercanía de las normas del sistema con Occidente donde se estudian las formas de firmas extranjeras, las autenticaciones, etc.

La cultura china hace hincapié en que los intereses individuales obedecen a los intereses colectivos, exigiendo la armonía entre las personas, por lo tanto las personas dentro de la organización actúan para la gente, beneficiando la socialización en paz, centrándose en las relaciones humanas. La cultura occidental, por otro lado, hace hincapié en el pensamiento dialéctico de la racionalidad científica; las empresas occidentales hacen especial énfasis en estructuras organizacionales meticulosas y mecanismos operativos de alto rendimiento.

La gestión china da importancia a lo humano y presta atención a las relaciones, el papel de los sistemas formales se debilita, dependiendo únicamente del "gobierno del hombre"; mientras tanto, la gestión occidental se basa en la "ley" como centro, la administración se muestra en la gestión normativa, la gestión sistemática y la gestión reglamentaria, con el fin de lograr una administración ordenada y eficiente. La gestión china se centra en el cambio, la gestión occidental se enfoca en las normas. Por lo tanto, en com-

paración con la RSC estilo chino, los problemas de la RSC occidental son más bien cuestiones de “cantidad”, mientras que los problemas de la RSC estilo chino son en cuestión de certeza del “grado”. En la RSC de Occidente se trata de “hacer lo correcto”, y en la RSC estilo chino se trata más bien de “cómo hacer que las cosas sean más correctas”.

La secuencia “afecto, razón, ley” de los valores chinos ocasionan que el juicio de comportamiento de los individuos e incluso de las organizaciones, considere en primer lugar la legitimidad, y después si es o no “correcto” (de acuerdo con las normas y reglamentos establecidos en papel); esto, en términos del comportamiento, llevará a las diferencias en el orden de asignación de recursos entre otros problemas. Desde el punto de vista del rol de las actividades de gestión, en la cultura china la profundidad de las estructuras unida a la economía de mercado, aumentó la complejidad de la gestión organizacional y de la transferencia y reconocimiento de la información organizacional, redujo el conocimiento de las normas y la eficiencia organizacional de los empleados e incrementó los costos de operación y gobernanza operacional, haciendo los entornos organizacionales más complejos.

Al mismo tiempo aumentaron los costos y periodos establecidos para las órdenes y créditos de la sociedad (mercado). Es decir, el proceso de sinización del contenido de la RSC, introducida sobre la base de un “paradigma occidental”, representa un costo de inversión. Así, cuando la fuerza de unión de las principales estructuras culturales de la administración no es suficiente, es decir, cuando la fuerza del “paradigma chino” es más débil, la cultura subyacente formada por la inteligencia individual y la sabiduría de las relaciones, frecuentemente conserva, da continuidad y pone en juego, la función de discreción de la administración, además de reflejar la fuerza dominante.

Las funciones y fenómenos ubicuos que aparecen en esta cultura de administración discreta única del “estilo chino” se manifies-

tan en todos los procesos de interés de las decisiones estratégicas y metodologías, así como en todos los niveles de inercia de la vida y los comportamientos cotidianos, sobre todo bajo las circunstancias actuales de transformación económica en China. Sucede lo mismo con las decisiones estratégicas de responsabilidad social de las empresas.

En general, la forma de integración del “espíritu chino” con el “paradigma occidental” en los distintos niveles y caras de la gestión organizacional en aspectos como el contenido de los “paradigmas” bajo valores y normas del “espíritu” y en aspectos en los que la lógica de dichos “paradigmas” restringen el alcance y nivel de las normas del “espíritu”, depende del grado de comercialización de la empresa, del grado de restauración o retroceso de las normas administrativas o tradicionales y, fundamentalmente, del sistema cultural económico y social formado por la integración de los factores de comercialización de la reforma china, del grado de modernización y de las “particularidades chinas” de los sistemas sociales.

3.3. La RSC estilo chino y el desarrollo sustentable

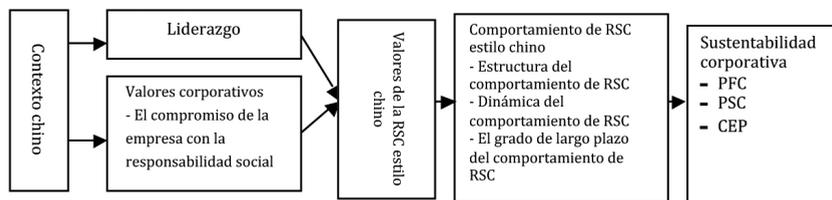
La propuesta de la RSC estilo chino en sí no entra de ninguna forma en conflicto con la propuesta del desarrollo sustentable en contexto chino, sin embargo, sí ha traído nuevos desafíos. El “espíritu chino” se centra en una administración humana integral, vaga e incierta, mientras que el estándar del “paradigma occidental” es administración sistemática racional, práctica, clara y cuantitativa. Cuando esta administración humana de China se encuentre con aquella administración sistemática rígida, entonces se producen conflictos.

Bajo la premisa de la idea del “paradigma occidental con espíritu chino”, si se quiere llevar a cabo la responsabilidad social de las empresas y con ello promover el desarrollo sustentable de la misma, el “espíritu occidental” no puede depender ciegamente del

“espíritu chino”, tampoco es posible copiar mecánicamente el “paradigma occidental” hacia un “paradigma chino”.

La gestión de la responsabilidad social puede considerarse un tipo de gestión organizacional, en este proceso se debe prestar más atención a la orientación y control de las personas, desarrollando la flexibilidad de ellas, debido a que la cultura china hace hincapié en las relaciones interpersonales y que su administración se basa mayormente en un “gobierno del hombre”. El proceso de toma de decisiones de la RSC estilo chino es una serie de procesos de equilibrio entre las relaciones, y como empresa que se integra a la sociedad, debe habituarse a “ceder” como mecanismo principal en la toma de decisiones; mientras que centrarse en la “gestión cuantitativa” y el control eficaz, fortalece la prevención contra los distintos problemas que podrían surgir durante el proceso de gestión; esto es quizás otra de las ventajas que le aporta el “paradigma occidental” a la administración estilo chino. Por lo tanto, en China, la RSC estilo chino, es a menudo un compromiso neutro o una decisión ambigua.

En suma, se ha intentado establecer en un marco conceptual la RSC estilo chino, como se muestra a continuación:



Cuadro 1 – Un marco conceptual de la RSC estilo chino

Como se muestra arriba, tanto los altos ejecutivos como los valores generales de la empresa reciben la influencia del contexto de

transformación económica de China, incluyendo la influencia de los tres pilares de legitimidad del ámbito de la responsabilidad social. Los altos ejecutivos transmiten sus conocimientos connotativos sobre la Responsabilidad Social Corporativa a sus subordinados a través del liderazgo personal, influyendo en los valores de dichos subordinados. Mientras tanto, los valores afectan la percepción de las personas del medio ambiente y de los problemas, la visión sobre las relaciones, dirigiendo sus decisiones y acciones finales. Al final, los valores de los subordinados y los de los altos ejecutivos convergen, formando los valores generales de responsabilidad social de la empresa.

A través de los valores corporativos, se promueve la generación de comportamientos de Responsabilidad Social Corporativa (Olsen and Zanna, 1993). La estructura, dinámica y el largo plazo de este sector del comportamiento es distinto en cada empresa, ya que han recibido diferente retroalimentación de los demás participantes del medio, formando de esta manera el rendimiento social (las partes interesadas no financieras), el rendimiento financiero (las partes interesadas financieras) y el rendimiento ambiental (partes interesadas ambientales). Durante este proceso, la responsabilidad social de las empresas es un producto intermedio, que une el liderazgo a nivel estratégico, los valores corporativos y el comportamiento de responsabilidad social a nivel corporativo.

Conclusiones y perspectivas

El presente artículo resolvió la cuestión de lo que es la Responsabilidad Social Corporativa estilo chino, así como la cuestión de la influencia del "paradigma occidental con espíritu chino" en la formación de la RSC estilo chino. De esto podemos extraer las siguientes conclusiones:

- 1 Desde el punto de vista de la integración del “espíritu” y el “paradigma”, la Responsabilidad Social Corporativa estilo chino no constituye un tema excepcional, sino el resultado de un espíritu y un paradigma compatibles con la situación de China;
- 2 Desde la perspectiva del “paradigma occidental con espíritu chino”, los límites de la responsabilidad asumida y de la autoconciencia de las empresas en la RSC estilo chino, son distintos a los de la RSC occidental, lo cual también ha dado lugar a las distintas manifestaciones de la Responsabilidad Social Corporativa en China y Occidente;
- 3 La RSC estilo chino ha presentado desafíos considerables a la propuesta de desarrollo sustentable de las empresas, mas representa también un antecedente importante de dicho desarrollo sustentable.

En teoría, la investigación realizada desde la introducción del “espíritu” y bajo el contexto del “paradigma” sobre la perspectiva de productividad de la RSC, se convirtió en una perspectiva de no productividad. Desde el punto de vista práctico, el presente artículo ayuda a las empresas a llevar a cabo realmente la “integración China-Occidente” desde el modelo “binario” de la “separación de justicia e intereses”.

De acuerdo con lo mencionado al inicio del artículo, la connotación de la RSC se ha transformado constantemente siguiendo el desarrollo económico y la mejora del sistema, por lo tanto, en futuras investigaciones, debemos abordar el asunto de la “RSC estilo chino” con una mirada más abierta. Debemos ver a la RSC estilo chino desde una perspectiva dinámica: por un lado la occidentalización del espíritu chino, por otro lado la sinización del paradigma occidental. Por ejemplo, al enfrentarse a situaciones de RSC similares, la “occidentalización del espíritu chino” puede servir para incrementar la

racionalidad y eficiencia del comportamiento al absorber la esencia de la cultura y gestión occidental y la "sinización del paradigma chino" será útil para resolver más apropiadamente cuestiones urgentes de las empresas, gracias al tratamiento focalizado de las cuestiones de investigación.

Bibliografía

- [1] David A Waldman, Mary Sully de Luque, Nathan Washburn, Robert J House et al., *Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries*. [J]. *Journal of International Business Studies*, 2006, 37, 823–837
- [2] Tamsin Angus-Leppan, Louise Metcalf, Sue Benn. *Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership*. [J]. *Journal of Business Ethics* (2010) 93:189–213
- [3] Paul C. Godfrey, Craig B. Merrill, and Jared M. Hansen, *The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis*. [J]. *Strategic Management Journal*, 2009, Volume 30: 425-445
- [4] Child J., Lu Y., Tsai T, 2007, *Institutional Entrepreneurship in Building an Environmental Protection System for the People's Republic of China*. [J]. *Organization Studies*, 28 (07), pp.1013~1034.
- [5] Gao J and Bansal P. *Business sustainability: Achieving financial, environmental, and social performance simultaneously*. [J]. Underreview at the *Academy of Management Journal*, 2008.
- [6] Hoffman, Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry. [J]. *Academy of Management Journal*, 1999.42: 351-371.
- [7] John L. Calpbell .*Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*. [J]. *AMR*, 2007, Vol. 32, No. 3, 946–967.
- [8] Ruth V. Aguilera, Deborah E. Rupp, Cynthia A Williams, Jyoti Ganapathi. *Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory*

of social change in organizations. [J].Academy of Management Review
2007, Vol. 32, No. 3, 836–863.

- [9] Suchman, M. C., *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches* .[J] .The Academy of Management Review, 20 (3), pp. 571~610, 1995.

中魂西制与中国式CSR：价值观、领导力、企业社会责任行为与可持续发展¹

YANG HUI²

杨 慧

【摘 要】 关于企业社会责任的讨论可以追溯数个世纪，但直至20世纪70年代才成为显著的议题。CSR的含义随着经济的发展、制度的完善乃至企业价值观的发展在逐渐发生变化。但是，在中国的CSR发展路径中，中国式CSR究竟是特殊性的存在还是普遍性的存在？中国式CSR与西方CSR的内涵有什么不同？中国的转型经济情境对于CSR的本土化究竟有什么影响？究竟是哪些因素导致了中国CSR的特殊性？这些方面的研究却少有提及。本文旨在用“中魂西制”等理论分析研究企业价值观、企业社会责任行为与企业可持续发展之间的关系，提出中国式CSR的理论模型，这对能够帮助现实中的企业认清企业实施社会责任行为的本质，理清CSR的边界，从而更好的帮助企业开展社会责任工作。

【关键字】 中魂西制 中国式CSR 价值观 领导力 CSR行为 可

¹ Proyecto de la Fundación Nacional de Ciencias Naturales “Estudio sobre las relaciones estratégicas entre la legitimidad institucional y el desarrollo sustentable” (70972127); Fondo de becas de investigación de la Universidad China de Hong Kong CUHK2170148

² Sobre el autor: Yang Hui, doctor en formación en décimo grado de la especialidad en administración de empresas de la Universidad del Pueblo Chino. Contacto: xiaonuo0304@126.com, Facultad de Negocios de la Universidad del Pueblo Chino, Zhongguancun Dajie 59, Distrito de Haidian, Beijing, China, C.P. 100872

持续发展

导言 研究动机

改革开放以来，CSR作为一个独立的议题在国内逐渐兴起。人们如同关注环境问题一样，逐渐开始关注企业在社会除了追逐赢利之外的其他责任。回顾改革开放三十多年来CSR在中国的发展，可以大致分为下表所示的四个阶段：

表格 1 中国CSR发展分析

阶段	萌芽时期 1978-1984	认知形成 1984-1999	专业化 1999-2005	内在化发展 2006年至今
重大事件	改革开放 针对产品、 行业的保护 条例和规范 的制定	政企分家 《环境保护 法》 “希望工 程” 中国慈善 总会	各种法律法规 的颁布 SA8000等国际 标准的引入 中国第一个企 业社会责任管 理标准与系统 CSC9000T 纺织工业第一 个社会责任建 设管理体系	《公司法》 颁布 十六届三中全 会：建设社会 主义和谐社会 国家电网发布 第一份CSR报告 中国企业社会 责任运动

阶段	萌芽时期 1978-1984	认知形成 1984-1999	专业化 1999-2005	内在化发展 2006年至今
CSR含义	企业社会责任是安全生产，提高质量，保护劳动者和消费者的安全	CSR的范围逐渐从劳工保护扩大至更大的范畴，越来越多的人开始关注	CSR成为一个专业的问题，并发现其与企业的内外利益相关者有着重大关系，引起全社会的重视	企业社会责任得到法律和政府的支持，关系到国家发展，指企业在对所有者负责、追求利润目标的同时，还要对员工、用户、伙伴、社区、政府等利益相关方负责，对自然环境及子孙后代负责，实现经济社会的可持续发展
主要的轨迹行为	对于高危行业的隐患开始重视，同时开始注重产品安全对于消费者的重要性，通过制定条例和标准来规范个别行业、企业行为	以劳工关注为起点，经历了“社会办企业论”、“企业捐赠论”、“出口企业论”、“企业负担论”、“贸易壁垒论”等等一系列的企业社会责任误区	学术界和部分企业的社会责任运动；各种国际标准的引入和推广；	企业的社会责任运动；社会责任内涵在中国的情境下逐渐与中国本土现状结合，形成新的内涵和标准

阶段	萌芽时期 1978-1984	认知形成 1984-1999	专业化 1999-2005	内在化发展 2006年至今
关键的 CSR特 性	以劳工保 障、安全生 产为主的个 别产业、企 业的问题	社会责任作 为一个独立 的问题被提 上台面，受 到一定的法 律重视	CSR有一定的 组织结构和网 络，并不断有 组织出来改变 尚不稳定的制 度结构	CSR的三大支柱 逐渐形成和稳 定，与社会中 每一个人息息 相关

*资料来源：笔者参考中国社科院经济学部企业社会责任研究中心《中国企业社会责任大事记》改编

从表格中可以发现，CSR的含义随着经济的发展、制度的完善乃至企业价值观的发展在逐渐发生变化。特别是2006年之后，中国CSR的发展进入了内在化的阶段。企业开始系统地建构社会责任管理体系，并且根据国家的规范指导（例如《中国社会责任蓝皮书》）进行社会责任建设。但是，在这一条CSR发展路径中，中国CSR究竟是特殊性的存在还是普遍性的存在？中国CSR与西方CSR的内涵有什么不同？中国的转型经济情境对于CSR的本土化究竟有什么影响？究竟是哪些因素导致了中国CSR的特殊性？这些方面的研究却少有提及。虽然不断有学者试图修改CSR这一构念，然而，这只解决了CSR在中国的测量问题，却没有给出其背后的逻辑原因。而笔者试图从本文的分析中给出一个解决这些问题的途径，并给出逻辑命题模型。

笔者认为，中国与西方的企业观形成的不同之处，归根结底在于中国价值观的基础和西方价值观的基础不同，这造成了中国企业的价值观的特殊性，进一步的这会导致对于CSR涵义理解的不同，最终引起CSR行为和绩效的各异。王利平所提出的“中魂西制”的观点（2010），是用来解释中国式CSR的最好的武器，这不仅可以解释中国式CSR的特殊性所在，也能帮助中国转型制度情境下的企业更深刻的了解CSR对于企业的重要性，从而打好CSR这场战斗。

本文旨在用“中魂西制”等理论分析研究企业价值观、企业社会责任行为与企业可持续发展之间的关系，提出中国式

CSR的理论模型，这对能够帮助现实中的企业认清企业实施社会责任行为的本质，理清CSR的边界，从而更好的帮助企业开展社会责任工作。

1.1. 研究问题

本文试图从文献分析和逻辑推理方面解答如下问题：

1. 中魂西制的视角下，什么是中国式CSR，其与西方CSR的内涵有什么不同？
2. 中国式CSR对企业的CSR行为乃至可持续发展绩效有什么影响？这三者之间的逻辑关系是什么？

1 文献回顾

1.1. 中魂西制

中魂西制，在《中国人的管理世界》一书中，定义为“在中国人组织中通行的目标整合、制度规范内在逻辑支配下，包含部分相容的西方现代科学管理体系和方法在内的，体现了至今仍有现实价值的中国传统观念和意义的管理类型”。笔者认为，中魂西制的本质是“中魂”。这是由组织的基本侧面所决定的。社会侧面是最根本的侧面，这里的社会侧面，笔者认为，是相对于经济侧面，认为组织中个体和群体的选择行为受到社会学的人与人之间关系的各个因素的影响。“中魂”意指组织管理的社会侧面，即管理中支配思维方式、价值导向和人际关系通行规则的部分。在组织管理中，“中魂”的具体体现主要如下：以组织长久生存为基本目标，综合内外技术、经济、社会要求，利用当时环境提供的时空限度和可能，谋求组织发展的环境应对方式；综合平衡、全局为重；以“求同存异”、“中庸和合”方式对待和解决分歧与问题的管理风格；依靠身份、背景、渊源、家国情怀、情义，依照“情、理、法”逻辑维持的人际关系格局；道德规范、职能操守、信仰追求集于一身的个体塑造—激励方式；

以“执经达权”、“通权达变”方式应对和适应变化的动态管理风格。

中魂西制的核心为中魂，这可以很好的解释CSR的中国化以及中国式CSR的核心问题。笔者认为，由于“中魂”的存在，诞生于西方的企业社会责任一词在中国文化背景下被赋予了新的含义，这就是为什么笔者要将“中国式CSR”单独提上台面。CSR被当做一种西制引进，但是在中国文化情境下，并不是简单的按照社会规范的要求做一些事情，或者按照国家或行业的规定办事，CSR更多的是出于一种合法性的需求，综合考虑了各方面的有限条件而做出的选择。并且在平衡财务利益和CSR的过程中，中国式CSR比西方CSR更多的遵循了“情、理、法”的逻辑：先看是否合情，再看是否合理，最后也是实施CSR的底线，就是受到法律法规的约束。而诞生于西方管理思想丛林的企业社会责任概念，本身的含义从源头来看，是符合“西制”的精神的。“西制”意指组织管理中技术侧面、经济侧面的必然性、法则和提高效率效用的有效手段。总体看来，“西制”是一套反映技术必然性和资本逻辑，以提高效率、增加效用为功能，服务于“丛林法则”下扩张和征服目标的形式化规则体系和科学方法体系。下面笔者将介绍CSR及其有关的概念的含义。

1.1. CSR, CSR行为和CSP的含义

由于CSR本身是诞生于西方的一个专有名词，所以其最原始的含义可以从西方研究中找到。在这里，我们可以看到“西制”对于这个名词的诞生乃至发展的影响。

西方关于企业社会责任（Corporation Social Responsibility, CSR）的讨论可以追溯数个世纪，但直至20世纪70年代才成为显著的议题。Bowen在其著作《商人的社会责任》（1953）中提出企业有义务“采取与社会所期望的目标和价值一直的政策、决策和行动”。Wood（1991）进一步将社会责任归结为三条原则：作为社会机构的企业必须负责任地

运用其权利；企业应该对其活动对所介入的社会领域产生的影响负责；管理者个人作为道德代理人有责任谨慎考虑其决策。Carroll（1979）将企业社会责任定义为“社会对企业在经济的、法律的伦理的和其他酌情而定的要求”。Epstein（1987）试图区分“企业伦理”与“企业社会责任”并将这二者结合到企业的战略过程中。在他看来，企业伦理指与企业行动或决策的道德性有关的问题或两难局面，而企业社会责任则更加关注企业行为对内外部利益相关者产生的后果。

从制度理论的角度来看，社会责任是企业对社会的一种契约性义务——首先是社会允许企业使用自然资源和人力资源，并赋予企业从事生产性活动和获取权力地位的权利，因此，社会与企业间的隐形契约主张，社会对企业拥有要求权和控制权。由于企业是社会系统的组成部分，是利益相关方显性契约和隐形契约构成的综合性社会契约的载体，所以企业不仅应对股东负责，还应该向其他对企业成功做出贡献的利益相关方负责。在本文中，企业社会责任定义为超越了企业应有的经济的、技术的和法律利益之外的社会福利，侧重于企业为了获得其利益相关者的“合法性”认可而所承担的责任。

企业社会责任行为（CSR behaviors）与企业社会责任之间是有区别的。字面意义上来说，企业因为负有责任而做出行为；反过来，企业应为实施了行为而形成了绩效，履行了责任。John L. Calpbell（2007）将企业社会责任行为定义为“承担了社会责任的组织行为”，并指出，企业的社会责任研究的一个重要方面是企业社会责任的定义和边界的明确。他在定义中既从客观的标准采取的那些公司判断可以作为企业社会责任的部分，也加入了利益相关者的一些主观意见。这个定义更加强调整建立一个最低标准，也就是低于这个标准就不能称之为企业社会责任行为。作者认为做到以下两点就可以被称作企业社会责任行为：首先，企业不会有意识的做一些伤害它的利益相关者的事情。如果企业确实伤害到了利益相关者，不管他们有没有发现，它也会做出补偿。这种调整的行为（道德劝

说，规范的压力，法律的威胁，规章的裁决，法院的命令等），可能是自愿的，也可以是回应一些鼓励的。

本文所述的企业社会责任行为，指的是企业对于内外部的其利益相关者所作出的一种负责任的行为。

而CSP则是和CSR完全不同的概念。根据McWilliams和Siegel（2001）的观点，企业社会责任（CSR）是超越了短期利益和股东利益、以及法律强制要求之外的，为了促进、或获得某些社会福利所作出的行为。所以，一般来说，很多学者会将CSP与CFP（企业财务绩效）进行对比研究（例如，J. Gao, 2007）。很多人会将CSR与CSP的概念混淆起来，但是行为本身并不是绩效，绩效的表现是同时包含了行为的过程和结果的。J. Gao(2007)根据1986年世界环境与发展委员会指出的三大可持续发展支柱：经济收入，环境完善性以及社会权益，可以将企业对其所在的微观环境造成影响分为三种绩效：经济的，环境的，和社会的。正如Wood（1991）而言，企业社会绩效的范畴比CSR要大得多，它包含了三个方面：第一，在制度、组织乃至个人层面所表现出来的CSR基本原则；第二，企业在解决利益相关者问题时履行责任的过程；第三，企业社会责任行为的产出，包括了社会影响、社会项目和政策等。目前有很多机构已经为CSP的测量设计了指标体系，例如著名的KLD指标体系（从八个方面测量企业的社会绩效）、瑞灵环球指标等。

1.2. 企业CSR与可持续发展

企业发展的可持续性（Sustainability of development）是企业绩效的表现形式，是企业综合长期与短期利益之后获得的结果。张建同等人认为，企业绩效是企业一定经营期间的企业经营效益和经营者业绩，企业绩效应分为经济绩效

和社会绩效两部分，企业的经济绩效可以用会计和财务指标进行衡量，而企业的社会绩效不能够用会计和财务指标进行衡量，主要包括企业的社会形象、声誉、品牌知名度、顾客在接受度以及社区政府的支持等。因此，一个企业的发展是否具有可持续性，我们可以分别从其财务绩效和社会绩效方面判定其组织运作状况，判断其是否有持续的支持企业发展的健康动力系统。

笔者认为，CSR行为将直接影响到企业的可持续发展。这可以从制度的观点解释，是合法性的上升而造成的合理结果。在制度环境的影响下，一个组织能得到的回报取决于其行为过程是否得当，能否获的外部各种因素的支持，而不仅仅是其产出的数量和效率。所以，社会责任行为作为企业的一个基本过程，它必将会受到各种制度因素的影响。根据Ashforth & Gibbs (1990) 对于合法性的定义，企业采取社会责任行为，是为了获得合法性。企业可以通过主动承担社会责任的行为，准确、可信地想利益相关者传递其积极改善社会表现的努力，提高自身行为在某一即成制度、规范、价值或信仰情境中的合法性，从而获得各利益相关者的接受和支持 (Suchman, 1995)，进而影响到企业的社会绩效和财务绩效，也就是企业发展的可持续性。

1 中国式CSR含义：中魂西制与CSR

应当从两个方面来分析“中魂西制”的思想对于中国式CSR的意义：一方面，不能舍弃西制，这本来就是建立在西方价值体系基础上的概念，其含义也是建立在西方经济学“复杂人”基础上而定义的；而另一方面，又不能轻待中魂，特别是中魂中对于行为取舍的判断标准方面的内容。中国式CSR，定义为中国独有的、与中国文化情境相适应的，体现了中国传统价值观念的企业社会责任，包括了中国所独有的“先大家后小家”（“牺牲小我成全大我”），“舍生取义”，等方面社会责任行为。

1.1. 中魂西制对于CSR价值观形成的影响

1.1.1. CSR价值观的两个来源

作者认为，与其他组织行为一样，企业CSR价值观来源于两个方面：第一，是企业整体的价值观；第二，是领导力因素。企业整体价值观的层次高于企业的CSR价值观，是CSR价值观的蓝图和方向。其中，企业的整体价值观在战略层面，而CSR价值观可以说是介于战略层面和职能层面，是战略在CSR专题方面的具体体现。价值观会影响到企业的社会责任行为（Triandis, 1995），而特定的社会责任行为能够积累道德资本和信誉（Godfrey, 2005），这些道德资本和信誉使得企业能够得到更好的社会反馈，表现为更高的社会绩效。具体来说，Triandis（1995）认为，价值观（Value）是一种能够影响行为的强大机制。作为企业的重要活动之一，企业社会责任同样会在管理者会有价值体现，并由此影响到管理者的决策。在定义CSR价值观方面，笔者比较倾向于Waldman等人的研究观点。Waldman等人（2006）将企业的社会责任价值分为三个维度：第一是股东或所有者维度，代表与财务相关利益相关者之间的关系；是广义的利益相关者维度，代表与非财务利益相关者之间的关系；第三是社区/国家福利维度，代表更广泛的与企业相关的社会整体的关系。他们得到如下结论：较富裕的国家，管理者会较为倾向于股东价值；宏观集权主义的文化下，管理层有更高的CSR价值；权力距离较长的文化下，管理层的CSR价值低；组织层面的变量比社会与个人层面的变量更能解释与CSR有关的管理变量。

如果说，企业整体价值观是CSR价值观的先决条件的话，那么领导力将是执行这个先决条件并直接影响其效果的重要因素。在过去的几十年里，战略、组织的研究者都在关注作为企业的最重要因素之一，“领导力”对于企业的战略形成，企业组织行为乃至最终绩效的影响究竟是什么。高层管理者的决策会影响企业绩效（Child, 1972），因为高层管理者的战略性决策相当于企业的“弱环境”（weak situations）（Mischel, 1977），它本身不仅受到外界

环境的影响，同时也与外界环境一起对企业的行为乃至绩效起作用。当然，在企业的CSR战略制定、CSR行为执行方面，高层管理者起到了相同的作用（Canella & Monroe, 1997; Finkelstein & Hambrick, 1996; Finkelstein & Hambrick, 1996; House & Aditya, 1997）。宏观上看，根据结构-行为-绩效模型，企业的领导力直接影响到企业的资源分配结构，资源的分配变动将促进或阻碍某些特定的行为，使得企业整体表现出某些社会行为，被社会中其他参与者感知后，从而引起对企业社会绩效的变动。而从微观上来看，如果高层管理者是远见卓识的，那么他会根据现有的环境、约束条件来制定企业使命，考虑更广泛利益相关者的利益，使得企业表现出更加合理的行为。而如果企业高层管理者是正直的，那么他会乐于和利益相关者分享关键信息，降低利益相关者的风险预期；并恪守对于社会的承诺，将他人（不仅是企业内部相关者，还有更广泛的外部利益相关者）的利益置于个人利益之上。所以，高层管理者的领导力对企业的社会绩效是有重要影响的。对于企业的社会责任来说，领导力对其的影响比社会文化价值观对其的影响更甚。领导力的沟通和信号作用影响对于企业价值观中的道德判断方面有着重要的影响（Shamir, 1991; Shamir et al., 1993）。企业的高层领导者会通过价值观下属阐述目标和使命，这与员工的自我概念共同作用，促成了所有下属的价值观的内化（Lord and Brown, 2004）。高层管理者的远见和正直确实能够提高企业的社会责任价值，这是通过如下的机制实现的：在下属的自我概念到他们的最终行为之间，正式高层管理者的领导力提供了他们一个认同感，并且由此使得下属的价值观与企业所引导的方向保持一致（frame alignment processes）。已有学者证明高层管理者的领导力可以作为一个显著的、公司层面的变量影响下属的价值观和行为（House et al., 1999; Waldman and Yammarino, 1999）。高层管理者不仅会将自己定位在对利益相关者负责的角色上，还会通过分配资源、分流信息等机制来影响下属的自我定位，也就是个人价值观。

在实际意义上来说，企业的CSR价值观具体体现为企业在战略陈述时向社会许下的保证企业可持续发展的承诺。企业对于可持续发展的承诺，定义为企业向企业通过其战略陈述或者其他的显性方式对利益相关者所做出的承诺，承诺保持或提高公司发展的可持续性以保证利益相关者能够得到期望利益。根据Batia M. Wiesenfeld, Kurt A. Wurthmann和Donald C. Hambrick (2008) 的研究，利益相关者中的主要的仲裁者（按照社会、法律和经济分为三类）的思想不仅仅会依赖于专业或理性的分析，自身偏好的影响，更会受到企业动态社会过程的影响。并且仲裁者之间的相互影响会使得公司的不好绩效的印象在利益相关者之间扩散，最终造成公司的经济贬值。所以，企业需要通过一种方法来提高利益相关者对自己的预期，进而影响制度以对企业有利的方式扩散，使得企业能够更加容易的获取资源，形成竞争力，最终影响企业的可持续发展。

1.1.2. 中国式CSR价值观

笔者认为，中国人对于CSR的理解，与西方对于CSR的理解，“底限相似而上限不同”。这个命题提出的依据为德鲁克对于企业社会责任的“有限度的行善”陈述。德鲁克把社会责任分为两类：一类是对社会的影响，即企业的经营对社会产生了一些什么影响；另一类涉及到社会问题，即企业能够为社会做些什么。对社会的影响超出了企业为社会所提供的产品和服务，这并不是企业存在的目的，而是在营运过程中不可避免地产生的副产品。对于“什么时候该说不”，即企业的社会责任是否有限度这个问题，德鲁克认为，如果某种社会问题牵涉到的社会责任超乎企业的力量范围，抑或某种社会责任涉及到法律权责，企业就可以拒绝承担。也就是说，西方社会对于企业社会责任的承担是“有限”的。

所谓“底限相似”，是指，中国企业与西方企业对于企业在社会承担的基本角色认知相似，都是要为了获得企业的“

长续久存”，这是建立在组织能够可持续发展上的。不仅社会赋予了组织意义，组织本身也是社会的重要组成部分。组织作为一种体现人与人之间关系的结合，在社会中扮演各种角色。前文德鲁克对于组织社会责任的论点表明，他认为组织的社会功能应当大于经济功能。在为社会提供产品和服务的同时，更重要的是为社会创造了价值和归属（社区）。从制度理论上来说，无论是西方企业还是中国企业，都在为了满足组织场域中的合法性而推行CSR行为，从而获得企业的可持续发展。Micheal Lounsbury (2007) 认为技术机制（比如绩效和效率）是嵌入在制度中的，是制度扩散的一种结果。那么企业的可持续发展也可以看成是制度扩散的一种结果，是一种为了适应制度，提高合法性的结果。企业通过将价值观写入战略陈述中来表述自己将在可持续发展中作出努力，可以从三个方面影响实际CSR行为对最终发展的影响。规制方面，这种行为是相应了政府法律法规方面的号召。企业采用这样的方式，是向其利益相关者表明，自己是顺应所在的制度情境的，并且在所在的行业中，是遵守行业的政策、法律法规等，其受到惩罚的风险越小，带给利益相关者一个较高的期望。由此，利益相关者可能会对其的名声乃至产品和服务都给予较高的肯定。规范方面，公司通过CSR战略与可持续发展的规划，还为了利益相关者提供了一个可以参考的标准和可以凭借的判断依据，从而降低了利益相关者的风险预期，提高了其对于公司的产品或服务接受的程度。文化-认知方面，企业通过主动承担CSR，并施行可持续发展，提高了在利益相关者之中的企业形象，并通过制度扩散机制，将这种形象扩展开来，最终造成企业可以更方便的获得资源或者得到其他企业无法得到的发展机会，最终影响到企业自身发展的动力，形成可持续性。从制度理论的角度来说，对于企业的假定已经逐渐由经济功能转化为社会功能。人类的选择行为是无所不至的，以经济利益为追求目标的选择行为也一定要触及到社会生活的方方面面，并且，当人们开展经济选择行为时，绝不可能仅仅收经济因素支配。也就是说当“更强大的外部力量需要你去做一件事情，即便赔钱

你也要去做。当然，只要你做了，即便你赔钱，也未必就会倒。”

而所谓的“上限不同”，是指当企业面临具体的社会责任事件时，中国式CSR更多的是考虑到多方面的综合平衡，试图在企业发展、手足义气、利益获取等各个方面寻求一个平衡点，争取获得更多利益相关者的满意。也就是说，当事情比较极端需要企业付出更多时，中国企业比西方企业更加可能适可而止，因为中国式CSR的精神是将社会责任的受用对象看作了“小家”而将社会看作“大家”，“舍小家而保大家”，即使牺牲企业自身的利益（如名誉受损等）也会做出一些有“大义”行为。（大家不妨回想一下万科王石的“捐款门”的例子，当时王石是将灾民和自己的员工和企业放在同等重要的前提下才会有如此的指示。）

具有东方管理哲学特征的传统价值观占据着重要的地位，相对稳定的价值观并不容易改变。在深层次上，传统观念依然固化于心。因此“中魂”占据中国企业管理价值观的中心，同时，“西制”则成为中国企业管理制度体系的特征。“中魂”对于CSR价值观的影响，早在很久之前就已经有了萌芽思想。与之关系最贴切的，是中国文化长久以来对于“利”和“义”的争议。中国文化并不避讳对于利的追逐，但是讲究“君子爱财，取之有道”。而当问题上升到“义”的阶段时，“利”就变成了一个可以舍弃的牺牲品。这里，核心是西方和中方的定义“利”的范畴大小不一样。西方的“利”可以就任何特定的人或群体来说，任何人和群体都有相对应的“利”，且大家所受尊重的程度是同等的，这样也代表任何人都有可能被舍弃被牺牲；而在中国人眼中，能够针对特定群体的一定是“小利”，只有面向整个社会或国家的利益才是“大利”，任何情况下，中国人眼中“大利”是高于“小利”的，而究竟是舍弃哪一方，取决于决策人的自私程度以及眼光长短。这是中国企业价值观的不一样，责任感的不一样，进一步，中国式CSR所承担责任的范畴也大于西方。

这样的差异主要来源于中国和西方的文化差异。以中国为代表的东方文化是以儒家伦理为基础发展起来的，而以欧美

等国为代表的西方文化是在古代希腊文化和犹太基督教文化基础上发展而来的。首先，在人的本性方面，中国的思想家持道德本性论，他们眼中的人是一种道德人；而西方思想家持理性本性论，他们眼中的人是一种理性人。其次，在个人和群体的关系方面，中国思想家偏重于群体秩序中的个人，讲人伦；西方思想家偏重于个人组成的群体，尊个性。前者从群体的尊卑秩序讲个人，后者从个人利益讲群体。再次，在人生观与价值观方面，中国思想家强调以修身为本，把善放在价值观的首要位置；而西方思想家强调真的重要性。在中国的组织文化中强调的是好，重视好与坏的区别，而在西方组织文化中强调的是对与错的区别。前者是为了好可以错，而后者是宁愿不好也要对。因此，中国文化发展取向是重群体、重道德、重实用，西方文化发展取向则是侧重个体、重科学、重思辨。这两类不同性质的文化系统决定了中西方的整体差异。中方讲集权和集体主义，西方崇尚个性和自由。中国的文化中，悠久的集权历史使得中国管理活动以“讲集中、求统一”的整体性的宏观管理为主；而西方的文化，崇尚“自由、平等、博爱”的思想，是以自我实现为价值取向，强调个人行动的自由、权利、竞争和独立。

综上所述，中西方的文化差异造成了西方CSR与中国式CSR的“底限”相似，“上限”不同。

1.2. 中国式CSR的边界：CSR价值观与其行为

从上文我们可以得出，中国式CSR是一个更大范围的CSR。管理中支配思维方式、价值导向和人际关系通行规则的部分会直接影响到组织中人的行为，进而影响到组织的行为。这种价值观将直接影响到领导力、领导决策，“中魂”决定了中国式CSR的本质（中国与国外价值观的不同之处），而“西制”决定了制度规范上的向西方靠拢，学习国外报告的形式，认证等。中国式CSR就是要求得上述两者之间的平衡。

中国文化强调个人利益服从集体利益，要求人与人之间的和谐，所以组织中的人们在为人处世上，善于周旋，以和为贵，注重人情关系；而西方文化强调科学理性的辩证思维，西方企业特别强调严密的组织机构和高绩效的运作机制。中国的管理重人情、讲关系，正式制度的作用被弱化，只能依赖于“人治”；而西方的管理则是以“法”为中心，在管理上表现为规范管理，制度管理和条例管理，从而实现管理的有序化和有效化。中国的管理讲求变化，而西方的管理注重规则。所以说，与中国式CSR相比，西方CSR的问题更多的是“究竟多少”的问题，而中国式CSR更多是“度”的把握；西方CSR更多的是“做正确的事”，而中国式CSR更多是“如何做更正确”。

中国价值观中的“情、理、法”排序，造成个体乃至组织的行为判断会先考虑合法性，再考虑是否“正确”（合乎白纸黑字的规章条例），这在行为上会导致资源分配的顺序不同等问题。从组织的管理活动角度来看，中国文化深层结构与市场经济的耦合，增加了组织管理、管理信息传递与识别的复杂性，降低了组织成员的规则意识和组织效率，加大了管理运行与治理的成本，使得组织环境变得更加复杂，与此同时，加大了社会（市场）秩序和信用建立的成本与周期。也就是说，“西制”的基础上引入的CSR内容中国化的过程是会有成本投入的。并且，在管理主文化制度约束力不够的情况下，也就是“中制”力量较弱的情况下，由个人智慧与关系智慧形成的潜规则文化，往往会存留、延续并发挥管理的隐秘性功能，并体现出支配性的力量。尤其在中国现有的转型经济的大环境中，“中国式”所特有的潜规则管理文化所显现的无处不在的功能和现象，表现在一切决策和方法论的利益性过程中，表现在一切日常生活和日常行为的惯性层面上。对于企业社会责任的决策也是如此。

总体上看，“中魂”与“西制”在组织管理不同层次、不同侧面如何具体组合，在哪些方面是在“中魂”的价值和规则下应用“西制”的内容，哪些方面以“西制”的逻辑制约“中魂”规则的范围和程度，取决于企业市场化程度，或

行政的、传统的规则再造和退缩的程度，根本上取决于中国改革中市场化、现代化程度和“中国特色”社会制度因素最终结合形成的经济社会文化制度。

1.3. 中国式CSR与可持续发展

中国式CSR这个命题本身并不与中国情境下的可持续发展命题冲突，但是，却给这个命题带来了更多的“中国式”挑战。“中魂”讲求的是一种整体性的、模糊的、不确定的人情式管理，而“西制”则是一种理性化的、操作化的、明确化的、定量化的制度式管理。当中国的人情化管理遇到刻板的制度式管理，就会发生冲突。

在“中魂西制”的思想前提下，想要做好企业的社会责任并由此推动企业的可持续发展，就不能一味的将“西魂”往“中魂”上靠，也不能硬是用“西制”生搬硬套“中制”。社会责任管理可以看作是组织关系管理的一种，由于中国文化讲究人际关系且在管理中更加依赖人治，所以在社会责任管理的过程中需要更注重对人的引导、控制，发挥人的弹性。中国式CSR决策的过程即是一系列关系之间的平衡的过程，作为嵌入于社会的企业，需要习惯于把让步作为决策手段；而注重“定量管理”和实效控制，加强对管理流程中可能出现的各种问题的防范，可能是“西制”给中国式管理带来的另一个好处。所以，在中国，中国式CSR决策往往是中庸的妥协或磨棱两可的决定。

综上所述，笔者试图建立一个如下的中国式CSR的概念框架：

图表 1 一个中国式CSR的概念框架

如上图所示，企业的高层管理者和企业整体价值观受到整个中国转型经济情境的影响，包括了围绕社会责任话题的社会责任场域的三大合法性支柱的影响。高层管理者通过个人的领导力将自己对于企业社会责任内涵的理解传递给下属，影响下属的价值观。而价值观会影响人们对于环境和问题的感

知，影响对于关系的看法，并且引导最终的选择和行动。下属最终与高层管理者的价值观趋同，形成企业的整体的社会责任价值观。通过企业价值观，推动企业社会责任行为的产生（Olsen and Zanna, 1993）。这部分行为在各个企业之间的结构、力度、和长远度均不相同，它们被环境中的其他参与者所感知，给出了不同的反馈，从而形成企业的社会绩效（非财务利益相关者）、财务绩效（财务利益相关者）和环境绩效（环境利益相关者）。在这过程中，企业的社会责任价值观是一个中间产物，连接了战略层面的领导力、企业价值观和企业层面的社会责任行为。

2 结论与展望

本文回答了什么是中国式CSR，以及中魂西制在中国式CSR形成中的影响的问题。从本文中我们可以得出如下结论：

1. 从“魂”与“制”的融合角度来说，中国式CSR并不是一个特殊的议题，而是魂制相容在中国情境下的一个结果；
2. 中魂西制的视角下，中国式CSR对于企业的自我认知和责任承担的边界均与西方CSR有不同之处，这也导致了企业社会责任在中国和西方的不同表现；
3. 中国式CSR对与企业可持续发展命题提出了相当的挑战，并且是企业可持续发展的一个重要的前因。
从理论上讲，本文从“魂”的引入，将“制”背景下对于CSR研究的效率性视角转入了非效率性的视角。而从实践意义上讲，本文有助于将企业从“利义分体”的“二元式”模式的怪圈中引导出来，真正的做到“中西融合”。

正如文章开头所述，CSR的内涵在随着经济的发展和制度的完善不断改变，所以在将来的研究中，我们应当用更开放的眼光来看待“中国式CSR”的问题。应用动态的眼光看待中国

式CSR：一方面是中魂的西化，一方面是西制的中化。例如，面对同样的CSR问题：“中魂西化”可以吸取西方文化和管理思想中的精髓，提高行为理性和效率；“西制中化”可以本土化的看待研究问题，能够更加贴切的解决现实企业的燃眉之急。

参考文献

- [1] David A Waldman, Mary Sully de Luque, Nathan Washburn, Robert J House et al., Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries. [J].*Journal of International Business Studies* ,2006, 37, 823–837
- [2] Tamsin Angus-Leppan, Louise Metcalf, Sue Benn. Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. [J]. *Journal of Business Ethics* (2010) 93:189–213
- [3] Paul C. Godfrey, Craig B. Merrill, and Jared M. Hansen, The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis. [J].*Strategic Management Journal*, 2009, Volume 30: 425-445
- [4] Child J., Lu Y; Tsai T, 2007, Institutional Entrepreneurship in Building an Environmental Protection System for the People’s Republic of China.[J]. *Organization Studies*, 28(07), pp.1013~1034.
- [5] Gao J and Bansal P. Business sustainability: Achieving financial environmental and social performance simultaneously. [J].Under review at the *Academy of Management Journal*, 2008.
- [6] Hoffman, Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry. [J].*Academy of Management Journal*, 1999.42: 351-371.
- [7] John L. Calpbell . Why would corporations behave in social responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. [J]. *AMR*,2007, Vol. 32, No. 3, 946–967.

- [8] Ruth V. Aguilera, Deborah E. Rupp, Cynthia A Williams, Jyoti Ganapathi. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. [J].Academy of Management Review 2007, Vol. 32, No. 3, 836–863.
- [9] Suchman, M. C., Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. [J] .The Academy of Management Review, 20(3), pp. 571~610, 1995.