

Influential Article Review - Examining Carroll's CSR pyramid

Agnes Moran

Chelsea Chavez

Edna Hubbard

This paper examines corporate social responsibility. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: In this review article, the author takes another look at the well-known Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility (CSR). In this article, he comments on the framework's popular usage and then presents a summary of the four-part definitional framework upon which the pyramid was created. He then comments on several characteristics of the model that were not emphasized when initially published: ethics permeates the pyramid; tensions and tradeoffs inherent; its integrated, unified whole; its' sustainable stakeholder framework, and; its' global applicability and use in different contexts. The article concludes by looking to the future. Corporate social responsibility (CSR) in its modern formulation has been an important and progressing topic since the 1950s. To be sure, evidence of businesses seeking to improve society, the community, or stakeholder groups may be traced back hundreds of years (Carroll et al. 2012). In this discussion, however, the emphasis will be placed on concepts and practices that have characterized the post-World War II era. Much of the literature addressing CSR and what it means began in the United States; however, evidence of its applications, often under different names, traditions, and rationales, has been appearing around the world. Today, Europe, Asia, Australia, Africa, South America, and many developing countries are increasingly embracing the idea in one form or another. Clearly, CSR is a concept that has endured and continues to grow in importance and impact. To be fair, it must be acknowledged that some writers early on have been critical of the CSR concept. In an important Harvard Business Review article in 1958, for example, Theodore Levitt spoke of "The Dangers of Social Responsibility." His position was best summarized when he stated that business has only two responsibilities – (1) to engage in face-to-face civility such as honesty and good faith and (2) to seek material gain. Levitt argued that long-run profit maximization is the one dominant objective of business, in practice as well as theory (Levitt 1958, p. 49). The most well-known adversary of social responsibility, however, is economist Milton Friedman who argued that social issues are not the concern of businesspeople and that these problems should be resolved by the unfettered workings of the free market system (Friedman 1962). For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.

SUMMARY

- The four-part definition of CSR was originally published in 1979. In 1991, Carroll extracted the four-part definition and recast it in the form of a CSR pyramid. The purpose of the pyramid was to

single out the definitional aspect of CSR and to illustrate the building block nature of the four-part framework. The pyramid was selected as a geometric design because it is simple, intuitive, and built to withstand the test of time.

- Though the ethical responsibility is depicted in the pyramid as a separate category of CSR, it should also be a factor which cuts through and saturates the entire pyramid. Ethical considerations are present in each of the other responsibility categories as well. In the Economic Responsibility category, for example, the pyramid implicitly assumes a capitalistic society wherein the quest for profits is viewed as a legitimate, just expectation.
- As companies seek to adequately perform with respect to their economic, legal, ethical, and philanthropic responsibilities, tensions and trade-offs inevitably arise. How companies decide to balance these various responsibilities goes a long way towards defining their CSR orientation and reputation. The economic responsibility to owners or shareholders requires a careful trade-off between short term and long-term profitability. In the short run, companies' expenditures on legal, ethical, and philanthropic obligations invariably will «appear» to conflict with their responsibilities to their shareholders.
- The Pyramid of CSR is intended to be seen from a stakeholder perspective wherein the focus is overall not the different parts. The CSR pyramid holds that firms should engage in decisions, actions, policies and practices that simultaneously fulfill the four component parts. Each of the four components of responsibility addresses different stakeholders in terms of the varying priorities in which the stakeholders might be affected. Economic responsibilities most dramatically impact shareholders and employees because if the business is not financially viable both groups will be significantly affected. Legal responsibilities are certainly important with respect to owners, but in today's litigious society, the threat of litigation against businesses arise most often from employees and consumer stakeholders.
- When Carroll developed his original four-part construct of CSR and then his pyramidal depiction of CSR, it was clearly done with American-type capitalistic societies in mind. At that time, CSR was most prevalent in these freer enterprise societies. Since that time, several writers have proposed that the pyramid needs to be reordered to meet the conditions of other countries or smaller businesses. In 2007, Crane and Matten observed that all the levels of CSR depicted in Carroll's pyramid play a role in Europe, but they have a dissimilar significance and are interlinked in a somewhat different manner.

HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1–8.

This is the link to the publisher's website:

<https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6>

INTRODUCTION

The modern era of CSR, or social responsibility as it was often called, is most appropriately marked by the publication by Howard R. Bowen of his landmark book *Social Responsibilities of the Businessman* in 1953. Bowen's work proceeded from the belief that the several hundred largest businesses in the United States were vital centers of power and decision making and that the actions of these firms touched the lives of citizens in many ways. The key question that Bowen asked that continues to be asked today was "what responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?" (Bowen 1953, p. xi) As

the title of Bowen's book suggests, this was a period during which businesswomen did not exist, or were minimal in number, and thus they were not acknowledged in formal writings. Things have changed significantly since then. Today there are countless businesswomen and many of them are actively involved in CSR.

Much of the early emphasis on developing the CSR concept began in scholarly or academic circles. From a scholarly perspective, most of the early definitions of CSR and initial conceptual work about what it means in theory and in practice was begun in the 1960s by such writers as Keith Davis, Joseph McGuire, Adolph Berle, William Frederick, and Clarence Walton (Carroll 1999). Its evolving refinements and applications came later, especially after the important social movements of the 1960s, particularly the civil rights movement, consumer movement, environmental movement and women's movements.

Dozens of definitions of corporate social responsibility have arisen since then. In one study published in 2006, Dahlsrud identified and analyzed 37 different definitions of CSR and his study did not capture all of them (Dahlsrud 2006).

In this article, however, the goal is to revisit one of the more popular constructs of CSR that has been used in the literature and practice for several decades. Based on his four-part framework or definition of corporate social responsibility, Carroll created a graphic depiction of CSR in the form of a pyramid. CSR expert Dr. Wayne Visser has said that "Carroll's CSR Pyramid is probably the most well-known model of CSR..." (Visser 2006). If one goes online to Google Images and searches for "Carroll's Pyramid of CSR," well over 100 variations and reproductions of the pyramidal model are presented there (Google Images) and over 5200 citations of the original article are indicated there (Google Scholar).

The purpose of the current commentary is to summarize the Pyramid of CSR, elaborate on it, and to discuss some aspects of the model that were not clarified when it was initially published in 1991. Twenty five years have passed since the initial publication of the CSR pyramid, but in early 2016 it still ranks as one of the most frequently downloaded articles during the previous 90 days in the journal in which it was published – (Elsevier Journals), *Business Horizons* (Friedman 1962) – sponsored by the Kelley School of Business at Indiana University. Carroll's four categories or domains of CSR, upon which the pyramid was established, have been utilized by a number of different theorists (Swanson 1995; Wartick and Cochran 1985; Wood 1991, and others) and empirical researchers (Aupperle 1984; Aupperle et al. 1985; Burton and Hegarty 1999; Clarkson 1995; Smith et al. 2001, and many others). According to Wood and Jones, Carroll's four domains have "enjoyed wide popularity among SIM (Social Issues in Management) scholars (Wood and Jones 1996). Lee has said that the article in which the four-part model of CSR was published has become "one of the most widely cited articles in the field of business and society" (Lee 2008). Thus, it is easy to see why a re-visitation of the pyramid based on the four-category definition might make some sense and be useful.

Many of the early definitions of CSR were rather general. For example, in the 1960s it was defined as "seriously considering the impact of the company's actions on society." Another early definition of CSR read as follows: "Social responsibility is the obligation of decision makers to take actions which protect and improve the welfare of society along with their own interests" (Davis 1975). In general, CSR has typically been understood as policies and practices that businesspeople employ to be sure that society, or stakeholders, other than business owners, are considered and protected in their strategies and operations. Some definitions of CSR have argued that an action must be purely voluntary to be considered socially responsible; others have argued that it embraces legal compliance as well; still others have argued that ethics is a part of CSR; virtually all definitions incorporate business giving or corporate philanthropy as a part of CSR and many observers equate CSR with philanthropy only and do not factor in these other categories of responsibility.

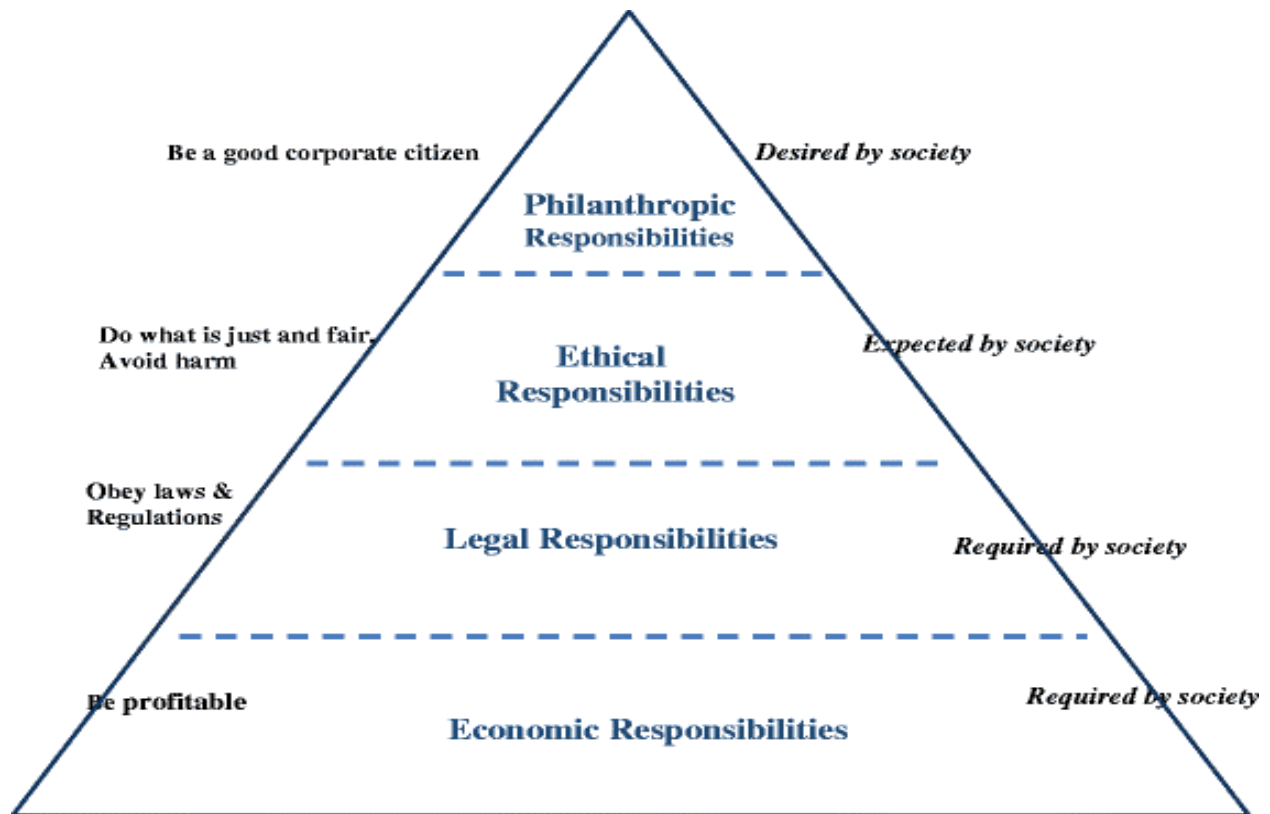
The ensuing discussion explains briefly each of the four categories that comprise Carroll's four-part definitional framework upon which the pyramidal model is constructed.

CONCLUSION

CSR has had a robust past and present. The future of CSR, whether it be viewed in the four part definitional construct, the Pyramid of CSR, or in some other format or nomenclature such as Corporate Citizenship, Sustainability, Stakeholder Management, Business Ethics, Creating Shared Value, Conscious Capitalism, or some other socially conscious semantics, seems to be on a sustainable and optimistic future. Though these other terminologies will sometimes be preferred by different supporters, CSR will continue to be the centerpiece of these competing and complementary frameworks (Carroll 2015a). Though its enthusiasts would like to think of an optimistic or hopeful scenario wherein CSR would be adopted the world over and would be transformational everywhere it is practiced, the more probable scenario is that CSR will be consistent and stable and will continue to grow on a steady to slightly increasing trajectory. Four strong drivers of CSR taking hold in the 1990s and continuing forward have solidified its primacy. These include globalization, institutionalization, reconciliation with profitability, and academic proliferation (Carroll 2015b). Globally, countries have been quickly adopting CSR practices in both developed and developing regions. CSR as a management strategy has become commonplace, formalized, integrated, and deeply assimilated into organizational structures, policies and practices. Primarily via “business case” reasoning, CSR has been more quickly adopted as a beneficial practice both to companies and society. The fourth factor driving CSR’s growth trajectory has been academic acceptance, enthusiasm, and proliferation. There has been an explosion of rigorous theory building and research on the topic across many disciplines and this is expected to continue and grow. In short, CSR, the Pyramid of CSR, and related models and concepts face an upbeat and optimistic future. Those seeking to refine these concepts will continue to do so.

APPENDIX

**FIGURE 1
CARROLL’S PYRAMID OF CSR**



REFERENCES

- Aupperle, K. E. (1984). *An Empirical Measure of Corporate Social Orientation*. Research in Corporate Social Policy and Performance. Greenwich: JAI Press.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationships between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446–63.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Burton, B. K., & Hegarty, W. H. (1999). Some determinants of student corporate social responsibility orientation. *Business and Society*, 38(2), 188–2005.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 268–95.
- Carroll, A. B. (2015a). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complimentary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87–96.
- Carroll, A. B. (2015b). The State of CSR in 2015 and Beyond. *Global Compact International Yearbook*. (pp. 10–13). Macondo Publishers, Global Logistics Partner, Deutsche Post DHL Group.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2015). *Business and society: ethics, sustainability and stakeholder management* (9th ed.). Stamford: Cengage Learning.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business cases for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12, 85–105.
- Carroll, A. B., Lipartito, K. J., Post, J. E., Werhane, P. H., & Goodpaster, K. E. (Eds.). (2012). *Corporate responsibility: the American Experience*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chrisman, J. J., Carroll, A. B. (1984). SMR forum: corporate responsibility—reconciling economic and social goals. *Sloan Management Review*. Winter. p. 59–65.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92–117.
- Crane A, Matten D. (2007). *Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. (2nd ed.). Oxford University Press.
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (2008). *Corporate social responsibility: readings and cases in a global context* (2nd ed., pp. 3–26). New York: Routledge.
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13.
- Davis, K. (1975). Blomstrom. *Business and society: environment and responsibility* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Edmondson, V. C., & Carroll, A. B. (1999). Giving back: an examination of the philanthropic motivations, orientations and activities of large black-owned businesses. *Journal of Business Ethics*, 19, 171–9.
- Elsevier Journals. Most downloaded Business Horizons articles.
<http://www.journals.elsevier.com/business-horizons/most-downloaded-articles/>. Accessed 7 Jan 2016.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Google Images. Pyramid of CSR.
https://www.google.com/search?site=&tbm=isch&source=hp&biw=1920&bih=955&q=Pyramid+of+CSR&oq=Pyramid+of+CSR&gs_l=img.12..0l2j0i2414.13711.18241.0.23864.14.10.0.4.4.0.88.578.10.10.0....0...1ac.1.64.img..0.14.598.581AXeqmf6Y. Accessed 4 Jan 2016.

Google Scholar.

https://scholar.google.com/scholar?cites=13669080523806449819&as_sdt=80005&scioldt=0,11&hl=en. Accessed 6 Jan 2016.

- Kurucz, E., Colbert, B., & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 83–112). Oxford: Oxford University Press.
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility (pp. 41–50). *Harvard business review*.
- Pinkston, T. S., & Carroll, A. B. (1996). A retrospective examination of CSR orientations: have they changed? *Journal of Business Ethics*, 15(2), 199–206.
- Schwartz, M., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–30.
- Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V., & Dennis, B. S. (2001). An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation. *Business and Society*, 40(3), 266–94.
- Spence, L. (2016). Small business social responsibility: expanding core CSR theory. *Business and Society*, 55(1), 23–55.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20, 43–64.
- Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR pyramid: an African perspective. In M. Huniche & E. P. Rahbek (Eds.), *Corporate citizenship in developing countries—new partnership perspectives* (pp. 29–56). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Visser, W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10, 758–69.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social responsibility revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691–718.
- Wood, D., & Jones, R. (1996). Research in corporate social performance: what have we learned. In B. Dwight & Y. Dennis (Eds.), *Corporate philanthropy at the crossroads*. Bloomington: Indiana University Press.

TRANSLATED VERSION: SPANISH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

INTRODUCCIÓN

La era moderna de la RSC, o responsabilidad social como a menudo se llamaba, está marcada apropiadamente por la publicación por Howard R. Bowen de su libro de referencia *Responsabilidades sociales del empresario* en 1953. El trabajo de Bowen surgió de la creencia de que los varios cientos de

empresas más grandes de los Estados Unidos eran centros vitales de poder y toma de decisiones y que las acciones de estas empresas tocaban la vida de los ciudadanos de muchas maneras. La pregunta clave que Bowen hizo que se sigue haciendo hoy en día fue "¿qué responsabilidades a la sociedad pueden esperar razonablemente que los empresarios asuman?" (Bowen 1953, p. Xi) Como sugiere el título del libro de Bowen, este fue un período durante el cual las mujeres de negocios no existían, o eran mínimas en número, y por lo tanto no fueron reconocidas en escritos formales. Las cosas han cambiado significativamente desde entonces. Hoy en día hay innumerables mujeres de negocios y muchos de ellos participan activamente en la RSE.

Gran parte del énfasis temprano en el desarrollo del concepto de RSC comenzó en círculos académicos o académicos. Desde una perspectiva académica, la mayoría de las primeras definiciones de RSC y el trabajo conceptual inicial sobre lo que significa en teoría y en la práctica fue iniciado en la década de 1960 por escritores como Keith Davis, Joseph McGuire, Adolph Berle, William Frederick y Clarence Walton (Carroll 1999). Sus refinamientos y aplicaciones en evolución llegaron más tarde, especialmente después de los importantes movimientos sociales de la década de 1960, particularmente el movimiento por los derechos civiles, el movimiento de consumidores, el movimiento ambiental y los movimientos de mujeres.

Desde entonces han surgido decenas de definiciones de responsabilidad social corporativa. En un estudio publicado en 2006, Dahlsrud identificó y analizó 37 definiciones diferentes de RSC y su estudio no las captó todas (Dahlsrud 2006).

En este artículo, sin embargo, el objetivo es revisar una de las construcciones más populares de la RSE que se ha utilizado en la literatura y la práctica durante varias décadas. Basándose en su marco de cuatro partes o definición de responsabilidad social corporativa, Carroll creó una representación gráfica de la RSC en forma de pirámide. El Dr. Wayne Visser, experto en RSC, ha dicho que "la pirámide de RSC de Carroll es probablemente el modelo más conocido de RSC..." (Visser 2006). Si uno va en línea a Google Images y busca "La Pirámide de RSC de Carroll", más de 100 variaciones y reproducciones del modelo piramidal se presentan allí (Google Images) y más de 5200 citas del artículo original se indican allí (Google Scholar).

El propósito del comentario actual es resumir la Pirámide de RSC, profundizar en ella, y discutir algunos aspectos del modelo que no se aclararon cuando se publicó inicialmente en 1991. Veinticinco años han pasado desde la publicación inicial de la pirámide de RSC, pero a principios de 2016 sigue siendo uno de los artículos más descargados durante los 90 días anteriores en la revista en la que se publicó – (Elsevier Journals), *Business Horizons* (Friedman 1962) – patrocinado por la Kelley School of Business en la Universidad de Indiana. Las cuatro categorías o dominios de RSE de Carroll, sobre los cuales se estableció la pirámide, han sido utilizados por varios teóricos diferentes (Swanson 1995; Wartick y Cochran 1985; Madera 1991, y otros) e investigadores empíricos (Aupperle 1984; 1985; Burton y Hegarty 1999; Clarkson 1995; 2001, y muchos otros). Según Wood y Jones, los cuatro dominios de Carroll "han disfrutado de una amplia popularidad entre los estudiosos de SIM (Social Issues in Management) (Wood y Jones 1996). Lee ha dicho que el artículo en el que se publicó el modelo de cuatro partes de RSC se ha convertido en "uno de los artículos más citados en el campo de los negocios y la sociedad" (Lee 2008). Por lo tanto, es fácil ver por qué una re-visitación de la pirámide basada en la definición de cuatro categorías podría tener algún sentido y ser útil.

Muchas de las primeras definiciones de RSC eran bastante generales. Por ejemplo, en la década de 1960 se definió como "considerar seriamente el impacto de las acciones de la empresa en la sociedad". Otra definición temprana de RSE decía lo siguiente: "La responsabilidad social es la obligación de los responsables de la toma de decisiones de tomar medidas que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad junto con sus propios intereses" (Davis 1975). En general, la RSE se ha entendido típicamente como políticas y prácticas que los empresarios emplean para asegurarse de que la sociedad, o las partes interesadas, que no sean los propietarios de negocios, sean consideradas y protegidas en sus estrategias y operaciones. Algunas definiciones de RSE han argumentado que una acción debe ser puramente voluntaria para ser considerada socialmente responsable; otros han argumentado que también acepta el cumplimiento legal; otros han argumentado que la ética es parte de la RSE; prácticamente todas las definiciones incorporan la donación empresarial o la filantropía corporativa como parte de la RSC y muchos

observadores equiparan la RSC con la filantropía solamente y no tienen en cuenta estas otras categorías de responsabilidad.

El debate subsiguiente explica brevemente cada una de las cuatro categorías que componen el marco de definición de cuatro partes de Carroll sobre el que se construye el modelo piramidal.

CONCLUSIÓN

La RSE ha tenido un pasado y un presente robustos. El futuro de la RSE, ya sea visto en la construcción de definición de cuatro partes, la Pirámide de RSC, o en algún otro formato o nomenclatura como Ciudadanía Corporativa, Sostenibilidad, Gestión de Partes Interesadas, Etica Empresarial, Creación de Valor Compartido, Capitalismo Consciente, o alguna otra semántica socialmente consciente, parece estar en un optimista sostenible y futuro. Aunque estas otras terminologías a veces serán preferidas por diferentes partidarios, la RSC seguirá siendo la pieza central de estos marcos competitivos y complementarios (Carroll 2015a). Aunque a sus entusiastas les gustaría pensar en un escenario optimista o esperanzador en el que la RSE se adoptaría en todo el mundo y sería transformadora en todas partes, el escenario más probable es que la RSE sea coherente y estable y siga creciendo en una trayectoria constante a ligeramente creciente. Cuatro firmes impulsores de la RSC que se afianzan en la década de 1990 y continúan adelante han consolidado su primacía. Estos incluyen la globalización, la institucionalización, la reconciliación con la rentabilidad y la proliferación académica (Carroll 2015b). A nivel mundial, los países han adoptado rápidamente prácticas de RSE tanto en las regiones desarrolladas como en las regiones en desarrollo. La RSE como estrategia de gestión se ha convertido en algo común, formalizada, integrada y profundamente asimilada en las estructuras, políticas y prácticas organizativas. Principalmente a través del razonamiento de "caso de negocio", la RSE se ha adoptado más rápidamente como una práctica beneficiosa tanto para las empresas como para la sociedad. El cuarto factor que impulsa la trayectoria de crecimiento de la RSE ha sido la aceptación académica, el entusiasmo y la proliferación. Ha habido una explosión de rigurosa construcción de teoría e investigación sobre el tema en muchas disciplinas y se espera que esto continúe y crezca. En resumen, la RSC, la Pirámide de RSC y los modelos y conceptos relacionados se enfrentan a un futuro optimista y optimista. Aquellos que buscan refinar estos conceptos continuarán haciéndolo.

TRANSLATED VERSION: FRENCH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUITE: FRANÇAIS

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

INTRODUCTION

L'ère moderne de la RSE, ou responsabilité sociale comme on l'appelait souvent, est le plus marquée par la publication par Howard R. Bowen de son livre historique *Social Responsibilities of the Businessman* en 1953. Le travail de Bowen est parti de la conviction que les plusieurs centaines de plus grandes entreprises aux États-Unis étaient des centres vitaux de pouvoir et de prise de décision et que les actions de ces entreprises touchaient la vie des citoyens de bien des façons. La question clé que Bowen a posée et qui continue d'être posée aujourd'hui était la suivante : « Quelles responsabilités la société peut-on raisonnablement s'attendre à ce que les hommes d'affaires assument? » (Bowen, 1953, p. Xi) Comme le

titre du livre de Bowen le suggère, il s'agissait d'une période au cours de laquelle les femmes d'affaires n'existaient pas, ou étaient minimales en nombre, et donc elles n'étaient pas reconnues dans les écrits formels. Les choses ont beaucoup changé depuis. Aujourd'hui, il y a d'innombrables femmes d'affaires et beaucoup d'entre elles participent activement à la RSE.

Une grande partie de l'accent mis sur le développement du concept de RSE a commencé dans les milieux savants ou universitaires. D'un point de vue savant, la plupart des premières définitions de la RSE et des premiers travaux conceptuels sur ce que cela signifie en théorie et dans la pratique ont été commencées dans les années 1960 par des écrivains comme Keith Davis, Joseph McGuire, Adolph Berle, William Frederick et Clarence Walton (Carroll, 1999). Ses raffinements et applications évoluent plus tard, surtout après les importants mouvements sociaux des années 1960, en particulier le mouvement des droits civiques, le mouvement des consommateurs, le mouvement environnemental et les mouvements de femmes.

Des dizaines de définitions de la responsabilité sociale des entreprises ont vu le jour depuis. Dans une étude publiée en 2006, Dahlsrud a identifié et analysé 37 définitions différentes de la RSE et son étude ne les a pas toutes saisies (Dahlsrud, 2006).

Dans cet article, cependant, l'objectif est de revisiter l'une des constructions les plus populaires de la RSE qui a été utilisée dans la littérature et la pratique depuis plusieurs décennies. Sur la base de son cadre en quatre parties ou de sa définition de la responsabilité sociale des entreprises, Carroll a créé une représentation graphique de la RSE sous la forme d'une pyramide. Wayne Visser, expert en RSE, a déclaré que « la pyramide RSE de Carroll est probablement le modèle le plus connu de RSE... (Visser, 2006). Si l'on va en ligne à Google Images et les recherches pour « Carroll's Pyramid of CSR », bien plus de 100 variations et reproductions du modèle pyramidal y sont présentées (Google Images) et plus de 5200 citations de l'article original y sont indiquées (Google Scholar).

Le but du commentaire actuel est de résumer la pyramide de RSE, d'en élaborer et de discuter de certains aspects du modèle qui n'ont pas été clarifiés lors de sa publication initiale en 1991. Vingt-cinq ans se sont écoulés depuis la publication initiale de la pyramide RSE, mais au début de 2016, elle se classe toujours comme l'un des articles les plus fréquemment téléchargés au cours des 90 jours précédents dans la revue dans laquelle elle a été publiée – (Elsevier Journals), *Business Horizons* (Friedman, 1962) – parrainée par la Kelley School of Business de l'Université de l'Indiana. Les quatre catégories ou domaines de RSE de Carroll, sur lesquels la pyramide a été établie, ont été utilisés par un certain nombre de théoriciens différents (Swanson, 1995; Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991, et d'autres) et des chercheurs empiriques (Aupperle, 1984; Aupperle et coll. 1985; Burton et Hegarty, 1999; Clarkson, 1995; Smith et coll. 2001, et bien d'autres). Selon Wood and Jones, les quatre domaines de Carroll ont « joui d'une grande popularité parmi les chercheurs du SIM (Social Issues in Management) (Wood et Jones, 1996). Lee a dit que l'article dans lequel le modèle en quatre parties de la RSE a été publié est devenu « l'un des articles les plus largement cités dans le domaine des affaires et de la société » (Lee 2008). Ainsi, il est facile de voir pourquoi une nouvelle visite de la pyramide basée sur la définition à quatre catégories pourrait avoir un certain sens et être utile.

Bon nombre des premières définitions de la RSE étaient plutôt générales. Par exemple, dans les années 1960, il a été défini comme « tenant compte sérieusement de l'impact des actions de l'entreprise sur la société ». Une autre définition précoce de la RSE se lisait comme suit : « La responsabilité sociale est l'obligation pour les décideurs de prendre des mesures qui protègent et améliorent le bien-être de la société ainsi que leurs propres intérêts » (Davis, 1975). En général, la RSE a généralement été comprise comme des politiques et des pratiques que les gens d'affaires utilisent pour s'assurer que la société, ou les intervenants, autres que les propriétaires d'entreprise, sont considérés et protégés dans leurs stratégies et leurs opérations. Certaines définitions de la RSE ont fait valoir qu'une action doit être purement volontaire pour être considérée comme socialement responsable; d'autres ont fait valoir qu'elle englobe également la conformité juridique; d'autres encore ont soutenu que l'éthique fait partie de la RSE; pratiquement toutes les définitions intègrent les dons d'entreprise ou la philanthropie d'entreprise dans le cadre de la RSE et de nombreux observateurs assimilent la RSE à la philanthropie seulement et ne tiennent pas compte de ces autres catégories de responsabilité.

La discussion qui s'ensuit explique brièvement chacune des quatre catégories qui composent le cadre de définition en quatre parties de Carroll sur lequel le modèle pyramidal est construit.

CONCLUSION

La RSE a eu un passé et un présent robustes. L'avenir de la RSE, qu'elle soit considérée dans la construction de définition en quatre parties, la pyramide de la RSE, ou dans un autre format ou nomenclature comme la citoyenneté d'entreprise, la durabilité, la gestion des parties prenantes, l'éthique des affaires, la création de valeur partagée, le capitalisme conscient, ou une autre sémantique socialement consciente, semble être sur un avenir durable et optimiste. Bien que ces autres terminologies soient parfois préférées par différents supporters, la RSE continuera d'être la pièce maîtresse de ces cadres concurrents et complémentaires (Carroll 2015a). Bien que ses amateurs aimeraient penser à un scénario optimiste ou plein d'espoir dans lequel la RSE serait adoptée dans le monde entier et serait transformationnelle partout où elle est pratiquée, le scénario le plus probable est que la RSE sera cohérente et stable et continuera de croître sur une trajectoire stable à légèrement croissante. Quatre solides moteurs de la RSE qui se sont manifestés dans les années 1990 et qui ont continué à progresser ont consolidé leur primauté. Il s'agit notamment de la mondialisation, de l'institutionnalisation, de la réconciliation avec la rentabilité et de la prolifération académique (Carroll, 2015b). À l'échelle mondiale, les pays ont rapidement adopté des pratiques de RSE dans les régions développées et en développement. La RSE en tant que stratégie de gestion est devenue courante, formalisée, intégrée et profondément assimilée aux structures, politiques et pratiques organisationnelles. Principalement par le raisonnement de l'« affaire de rentabilisation », la RSE a été adoptée plus rapidement comme pratique bénéfique tant pour les entreprises que pour la société. Le quatrième facteur à l'origine de la trajectoire de croissance de la RSE a été l'acceptation académique, l'enthousiasme et la prolifération. Il y a eu une explosion de la construction et de la recherche rigoureuses de théorie sur le sujet dans beaucoup de disciplines et ceci devrait continuer et se développer. Bref, la RSE, la pyramide de la RSE, ainsi que les modèles et concepts connexes sont confrontés à un avenir optimiste et optimiste. Ceux qui cherchent à affiner ces concepts continueront de le faire.

TRANSLATED VERSION: GERMAN

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

EINLEITUNG

Die moderne Ära der CSR, oder soziale Verantwortung, wie sie oft genannt wurde, ist am besten durch die Veröffentlichung von Howard R. Bowen aus seinem wegweisenden Buch Social Responsibilities of the Businessman im Jahr 1953 gekennzeichnet. Bowens Arbeit ging von der Überzeugung aus, dass die mehreren hundert größten Unternehmen in den Vereinigten Staaten lebenswichtige Machtzentren und Entscheidungszentren seien und dass die Handlungen dieser Firmen das Leben der Bürger in vielerlei Hinsicht berührten. Die Schlüsselfrage, die Bowen stellte, die auch heute noch gestellt wird, war: "Welche

Verantwortung für die Gesellschaft kann vernünftigerweise von Geschäftsleuten erwartet werden?" (Bowen 1953, p. Xi) Wie der Titel von Bowens Buch andeutet, war dies eine Zeit, in der Geschäftsfrauen nicht existierten oder nur minimal waren, und daher wurden sie in formellen Schriften nicht anerkannt. Seitdem haben sich die Dinge deutlich verändert. Heute gibt es unzählige Geschäftsfrauen und viele von ihnen engagieren sich aktiv in CSR.

Ein Großteil der frühen Betonung der Entwicklung des CSR-Konzepts begann in wissenschaftlichen oder akademischen Kreisen. Aus wissenschaftlicher Sicht wurden die meisten frühen Definitionen von CSR und anfängliche konzeptionelle Arbeiten darüber, was es in Theorie und Praxis bedeutet, in den 1960er Jahren von Schriftstellern wie Keith Davis, Joseph McGuire, Adolph Berle, William Frederick und Clarence Walton (Carroll 1999) begonnen. Seine weiterentwickelnden Verfeinerungen und Anwendungen kamen später, insbesondere nach den wichtigen sozialen Bewegungen der 1960er Jahre, insbesondere der Bürgerrechtsbewegung, der Verbraucherbewegung, der Umweltbewegung und der Frauenbewegungen.

Seitdem sind Dutzende von Definitionen der sozialen Verantwortung von Unternehmen entstanden. In einer 2006 veröffentlichten Studie identifizierte und analysierte Dahlsrud 37 verschiedene Definitionen von CSR und seine Studie erfasste nicht alle von ihnen (Dahlsrud 2006).

In diesem Artikel ist das Ziel jedoch, eines der populäreren Konstrukte von CSR, die in der Literatur und Praxis seit mehreren Jahrzehnten verwendet wird, zu überprüfen. Basierend auf seinem vierteiligen Rahmen oder der Definition der sozialen Verantwortung von Unternehmen schuf Carroll eine grafische Darstellung von CSR in Form einer Pyramide. CSR-Experte Dr. Wayne Visser sagte, dass "Carrolls CSR-Pyramide wahrscheinlich das bekannteste Modell von CSR ist..." (Visser 2006). Geht man online zu Google Images und sucht nach "Carrolls CSR-Pyramide", werden dort weit über 100 Variationen und Reproduktionen des Pyramidenmodells präsentiert (Google Images) und über 5200 Zitate des Originalartikels sind dort angegeben (Google Scholar).

Der Zweck des aktuellen Kommentars ist es, die Pyramide der CSR zusammenzufassen, darauf zu erarbeiten und einige Aspekte des Modells zu diskutieren, die bei seiner Erstveröffentlichung 1991 nicht geklärt wurden. 25 Jahre sind seit der erstmaligen Veröffentlichung der CSR-Pyramide vergangen, aber Anfang 2016 zählt sie immer noch zu den am häufigsten heruntergeladenen Artikeln der letzten 90 Tage in der Zeitschrift, in der sie veröffentlicht wurde – (Elsevier Journals), Business Horizons (Friedman 1962) – gesponsert von der Kelley School of Business an der Indiana University. Carrolls vier Kategorien oder Domänen von CSR, auf denen die Pyramide gegründet wurde, wurden von einer Reihe verschiedener Theoretiker genutzt (Swanson 1995; Wartick und Cochran 1985; Wood 1991 und andere) und empirische Forscher (Aupperle 1984; Aupperle et al. 1985; Burton und Hegarty 1999; Clarkson 1995; Smith et al. 2001 und viele andere). Laut Wood und Jones haben Carrolls vier Domains "große Popularität unter SIM (Social Issues in Management) Gelehrten (Wood und Jones 1996) genossen. Lee hat gesagt, dass der Artikel, in dem das vierteilige Modell der CSR veröffentlicht wurde, "einer der am häufigsten zitierten Artikel auf dem Gebiet der Wirtschaft und Gesellschaft" geworden ist (Lee 2008). Daher ist es leicht zu verstehen, warum eine erneute Visitation der Pyramide auf der Grundlage der Vier-Kategorie-Definition sinnvoll und nützlich sein könnte.

Viele der frühen Definitionen von CSR waren ziemlich allgemein. In den 1960er Jahren wurde es beispielsweise als "ernsthafte Berücksichtigung der Auswirkungen des Unternehmenshandelns auf die Gesellschaft" definiert. Eine andere frühe Definition von CSR lautete wie folgt: "Soziale Verantwortung ist die Verpflichtung der Entscheidungsträger, Maßnahmen zu ergreifen, die das Wohlergehen der Gesellschaft zusammen mit ihren eigenen Interessen schützen und verbessern" (Davis 1975). Im Allgemeinen wurde CSR in der Regel als Richtlinien und Praktiken verstanden, die Geschäftsleute anwenden, um sicherzustellen, dass die Gesellschaft oder Interessenträger, die nicht Unternehmer sind, in ihren Strategien und Operationen berücksichtigt und geschützt werden. Einige Definitionen von CSR haben argumentiert, dass eine Maßnahme rein freiwillig sein muss, um als sozial verantwortlich angesehen zu werden; andere haben argumentiert, dass sie auch die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften umfasst; wieder andere haben argumentiert, dass Ethik ein Teil der CSR ist; praktisch alle Definitionen beinhalten Unternehmensspenden oder Unternehmensphilanthropie als Teil von CSR und viele Beobachter setzen CSR nur mit Philanthropie gleich und berücksichtigen diese anderen Kategorien von Verantwortung nicht.

In der anschließenden Diskussion wird kurz jede der vier Kategorien erläutert, die Carrolls vierteiliges Definitionsgerüst bilden, auf dem das Pyramidenmodell aufgebaut ist.

SCHLUSSFOLGERUNG

CSR hat eine robuste Vergangenheit und Gegenwart. Die Zukunft von CSR, sei sie nun im vierteiligen Definitionskonstrukt, der Pyramide von CSR, oder in einem anderen Format oder einer Nomenklatur wie Corporate Citizenship, Sustainability, Stakeholder Management, Business Ethics, Creating Shared Value, Conscious Capitalism oder einer anderen sozialbewussten Semantik betrachtet, scheint auf einer nachhaltigen und optimistischen Zukunft zu liegen. Obwohl diese anderen Terminologien manchmal von verschiedenen Unterstützern bevorzugt werden, wird CSR weiterhin das Herzstück dieser konkurrierenden und ergänzenden Frameworks sein (Carroll 2015a). Obwohl seine Enthusiasten gerne an ein optimistisches oder hoffnungsvolles Szenario denken würden, in dem CSR auf der ganzen Welt angenommen würde und überall dort transformierend wäre, wo es praktiziert wird, ist das wahrscheinlichere Szenario, dass CSR konsistent und stabil sein wird und weiterhin auf einem stetigen bis leicht ansteigenden Kurs wachsen wird. Vier starke CSR-Treiber, die in den 1990er Jahren Einzug hielten und weiter voranschreiten, haben ihren Primat gefestigt. Dazu gehören Globalisierung, Institutionalisierung, Versöhnung mit Profitabilität und akademische Proliferation (Carroll 2015b). Weltweit haben die Länder csr-Praktiken sowohl in entwickelten als auch in entwicklungs-europäischen Regionen schnell übernommen. CSR als Managementstrategie ist alltäglich, formalisiert, integriert und tief in Organisationsstrukturen, Richtlinien und Praktiken integriert. In erster Linie durch "Business Case"-Argumentation wurde CSR schneller als vorteilhafte Praxis sowohl für Unternehmen als auch für die Gesellschaft übernommen. Der vierte Faktor, der csrs Wachstumskurs antreibt, war die akademische Akzeptanz, Begeisterung und Verbreitung. Es gab eine Explosion von rigorosen Theorieaufbau und Forschung zu diesem Thema in vielen Disziplinen, und dies wird erwartet, dass weiter und wachsen. Kurz gesagt, CSR, die Pyramide von CSR und verwandte Modelle und Konzepte stehen vor einer optimistischen und optimistischen Zukunft. Diejenigen, die diese Konzepte verfeinern wollen, werden dies auch weiterhin tun.

TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

INTRODUÇÃO

A era moderna da RSE, ou responsabilidade social como era frequentemente chamada, é mais apropriadamente marcada pela publicação por Howard R. Bowen de seu livro de referência Responsabilidades Sociais do Empresário em 1953. O trabalho de Bowen prosseguiu a partir da crença de que as várias centenas maiores empresas dos Estados Unidos eram centros vitais de poder e tomada de decisão e que as ações dessas empresas tocavam a vida dos cidadãos de muitas maneiras. A pergunta-chave que Bowen fez que continua a ser feita hoje foi "quais responsabilidades para a sociedade os empresários podem razoavelmente assumir?" (Bowen 1953, p. Xi) Como o título do livro de Bowen sugere, este foi um período durante o qual as mulheres de negócios não existiam, ou eram mínimas em número, e assim não

eram reconhecidas em escritos formais. As coisas mudaram significativamente desde então. Hoje existem inúmeras empresárias e muitas delas estão ativamente envolvidas na RSE.

Grande parte da ênfase inicial no desenvolvimento do conceito de RSE começou em círculos acadêmicos ou acadêmicos. De uma perspectiva acadêmica, a maioria das primeiras definições de RSE e trabalho conceitual inicial sobre o que significa na teoria e na prática foi iniciada na década de 1960 por escritores como Keith Davis, Joseph Mcguire, Adolph Berle, William Frederick e Clarence Walton (Carroll 1999). Seus refinamentos e aplicações em evolução vieram mais tarde, especialmente após os importantes movimentos sociais da década de 1960, particularmente o movimento dos direitos civis, o movimento do consumidor, o movimento ambientalista e os movimentos das mulheres.

Desde então, surgiram dezenas de definições de responsabilidade social corporativa. Em um estudo publicado em 2006, Dahlsrud identificou e analisou 37 definições diferentes de RSE e seu estudo não capturou todas elas (Dahlsrud 2006).

Neste artigo, no entanto, o objetivo é revisitar um dos construtos mais populares da RSE que vem sendo utilizado na literatura e na prática há várias décadas. Baseado em sua estrutura de quatro partes ou definição de responsabilidade social corporativa, Carroll criou uma representação gráfica da RSE na forma de uma pirâmide. O especialista em RSE Dr. Wayne Visser disse que "a Pirâmide de RSS de Carroll é provavelmente o modelo mais conhecido da RSE..." (Visser 2006). Se alguém vai online para o Google Images e busca por "Pirâmide de CSR de Carroll", bem mais de 100 variações e reproduções do modelo pirâmide são apresentadas lá (Google Images) e mais de 5200 citações do artigo original são indicadas lá (Google Scholar).

O objetivo do comentário atual é resumir a Pirâmide da RSE, elaborar sobre ela, e discutir alguns aspectos do modelo que não foram esclarecidos quando foi inicialmente publicado em 1991. Vinte e cinco anos se passaram desde a publicação inicial da pirâmide CSR, mas no início de 2016 ela ainda se classifica como um dos artigos mais baixados durante os últimos 90 dias na revista em que foi publicada – (Elsevier Journals), *Business Horizons* (Friedman 1962) – patrocinada pela Kelley School of Business da Universidade de Indiana. As quatro categorias ou domínios de RSE de Carroll, sobre os quais a pirâmide foi estabelecida, foram utilizados por vários teóricos diferentes (Swanson 1995; Wartick e Cochran 1985; Madeira 1991, e outros) e pesquisadores empíricos (Aupperle 1984; Aupperle et al. 1985; Burton e Hegarty 1999; Clarkson 1995; Smith et al. 2001, e muitos outros). De acordo com Wood e Jones, os quatro domínios de Carroll "gozaram de grande popularidade entre os estudiosos do SIM (Social Issues in Management) (Wood e Jones 1996). Lee disse que o artigo em que o modelo de quatro partes da RSE foi publicado tornou-se "um dos artigos mais citados no campo dos negócios e da sociedade" (Lee 2008). Assim, é fácil ver por que uma re-visitação da pirâmide com base na definição de quatro categorias pode fazer algum sentido e ser útil.

Muitas das primeiras definições de RSE eram bastante gerais. Por exemplo, na década de 1960 foi definido como "seriamente considerando o impacto das ações da empresa na sociedade". Outra definição inicial da RSE lida da seguinte forma: "A responsabilidade social é a obrigação dos tomadores de decisão de tomar ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade, juntamente com seus próprios interesses" (Davis 1975). Em geral, a RSE tem sido tipicamente entendida como políticas e práticas que os empresários empregam para garantir que a sociedade, ou os stakeholders, além dos donos de empresas, sejam considerados e protegidos em suas estratégias e operações. Algumas definições da RSE têm argumentado que uma ação deve ser puramente voluntária para ser considerada socialmente responsável; outros têm argumentado que ele adota o cumprimento legal também; outros ainda argumentam que a ética faz parte da RSE; praticamente todas as definições incorporam a doação empresarial ou a filantropia corporativa como parte da RSE e muitos observadores equiparam a RSE apenas à filantropia e não levam em conta essas outras categorias de responsabilidade.

A discussão que se seguiu explica brevemente cada uma das quatro categorias que compõem o quadro de definição de quatro partes de Carroll sobre o qual o modelo pirâmide é construído.

CONCLUSÃO

A RSE teve um passado e um presente robustos. O futuro da RSE, seja na construção de quatro partes, na Pirâmide da RSE, ou em algum outro formato ou nomenclatura, como Cidadania Corporativa, Sustentabilidade, Gestão de Stakeholders, Ética Empresarial, Criação de Valor Compartilhado, Capitalismo Consciente, ou alguma outra semântica socialmente consciente, parece estar em um futuro sustentável e otimista. Embora essas outras terminologias às vezes sejam preferidas por diferentes apoiadores, a RSE continuará a ser a peça central desses quadros concorrentes e complementares (Carroll 2015a). Embora seus entusiastas queiram pensar em um cenário otimista ou esperançoso em que a RSE seria adotada em todo o mundo e seria transformador em todos os lugares que é praticada, o cenário mais provável é que a RSE será consistente e estável e continuará a crescer em uma trajetória constante a um pouco crescente. Quatro fortes pilotos de RSE tomando conta na década de 1990 e continuando à frente solidificaram sua primazia. Entre elas estão globalização, institucionalização, reconciliação com rentabilidade e proliferação acadêmica (Carroll 2015b). Globalmente, os países vêm adotando rapidamente as práticas de RSE em regiões desenvolvidas e em desenvolvimento. A RSE como estratégia de gestão tornou-se comum, formalizada, integrada e profundamente assimilada em estruturas, políticas e práticas organizacionais. Principalmente por meio do raciocínio "business case", a RSE tem sido mais rapidamente adotada como uma prática benéfica tanto para as empresas quanto para a sociedade. O quarto fator que impulsiona a trajetória de crescimento da RSE tem sido a aceitação acadêmica, o entusiasmo e a proliferação. Houve uma explosão de rigorosa construção teórica e pesquisa sobre o tema em muitas disciplinas e espera-se que isso continue e cresça. Em suma, a RSE, a Pirâmide da RSE, e modelos e conceitos relacionados enfrentam um futuro otimista e otimista. Aqueles que buscam refinar esses conceitos continuarão a fazê-lo.