

**EL ARGUMENTO DEL *MANAGEMENT* ("*MANAGEMENT CASE*")
A FAVOR DE LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL DE LA EMPRESA**

Antonio Argandoña

EL ARGUMENTO DEL *MANAGEMENT* (“*MANAGEMENT CASE*”) A FAVOR DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Antonio Argandoña¹

Resumen

¿Puede la responsabilidad social (RS) aportar nuevos argumentos a la “humanización” de la teoría de la empresa y de la profesión de directivo? Varios razonamientos –de naturaleza legal, ética, social y económica– han sido propuestos en las discusiones acerca de por qué una organización debe ser socialmente responsable. En este artículo se analizan esos argumentos desde el punto de vista del directivo que se pregunta por qué él ha de ser socialmente responsable, y se ofrecen nuevas razones acerca de por qué la RS equivale a buena dirección –el *management case*. Y al explorar esas razones se explica cómo la RS puede hacer más humana la empresa y la tarea del directivo.

Palabras clave: dirección, ética y responsabilidad social corporativa.

NOTA: Para la IESE Conference “Humanizing the Firm and the Management Profession”, June 27-28, 2011.

¹ Profesor Ordinario de Economía, Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE

EL ARGUMENTO DEL *MANAGEMENT* (“*MANAGEMENT CASE*”) A FAVOR DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

No existe un acuerdo sobre una definición aceptada por todos o, al menos, por una gran mayoría de expertos y directivos, sobre la responsabilidad social (RS) de las empresas, y es poco probable que lleguemos a ella (Argandoña y Hoivik, 2009; Dahlsrud, 2006). Pero esto no obsta para que un creciente número de académicos y *mánager* promuevan la RS como un medio para cambiar el paradigma de la empresa, pasando de uno puramente económico, orientado a la maximización del valor para el accionista, a otro más amplio y profundo, que preste atención a variables éticas, sociales y humanísticas y se oriente a una amplia gama de *stakeholders*.

Esto es, sin duda, un adelanto en la teoría de la empresa, pero un adelanto poco firme, al menos a la vista de las razones por las que una empresa “debe” ser socialmente responsable. El objeto de este *paper* es ofrecer nuevos argumentos para que la empresa sea socialmente responsable y ética, explicando cómo los comportamientos éticos y socialmente responsables pueden contribuir positivamente a la buena gestión y al éxito en la organización. La tesis última es que una empresa debe ser socialmente responsable no solo porque se lo demanda la sociedad, o porque contribuye a la generación de beneficios, o porque es lo que cabe esperar de acuerdo con una determinada concepción de la ética en la empresa, sino, sobre todo, porque la RS forma parte de la buena gestión: una empresa ética y socialmente responsable es una buena empresa, y un directivo que gestione de acuerdo con criterios de RS es un directivo excelente, o al menos está en condiciones de serlo.

En lo que sigue desarrollamos primero los argumentos tradicionales a favor de la RS en las empresas: el argumento legal (*legal case*), social (*social case*), moral o ético (*moral case*) y el económico (*business case*). Profundizamos después en lo que significa que una empresa es socialmente responsable, convergiendo de nuevo hacia el argumento moral, para acabar proponiendo el *management case* y presentando las conclusiones.

Argumentos para la RS

¿Por qué ha de ser socialmente responsable una empresa?¹ La variedad de argumentos que se han presentado en la bibliografía pueden resumirse en los siguientes (Argandoña 2008a, 2008b):

El *legal case*

La palabra responsabilidad se emplea, en primer lugar, en el lenguaje jurídico. La ley define las responsabilidades que llevan consigo algunas acciones u omisiones y sus efectos, de manera directa o indirecta (como cuando decimos que una persona es responsable de las heridas causadas a otro por su perro, quizá porque no adoptó las precauciones necesarias para evitar la agresión). La responsabilidad legal es fácil de establecer y permite determinar algunos efectos de la acción². No obstante, hay bastante acuerdo en que la RS va más allá de la ley, de modo que el argumento legal (*legal case*) no es una buena explicación de por qué las empresas actúan de modo socialmente responsable –aunque hay un amplio movimiento que reclama un mayor apoyo legal a la RS.

El *social case*

El argumento social (*social case*) es, probablemente, el que se presenta con más frecuencia. De acuerdo con muchas definiciones de RS, la empresa debe actuar responsablemente porque lo espera, lo demanda o lo pide la sociedad (Carroll, 1979; Wood, 1991), representada por sus grupos de interés (*stakeholders*) relevantes.

Efectivamente, la sociedad espera o demanda una cierta conducta de todos los que pertenecen a ella, tanto individuos como organizaciones, sea como simples ciudadanos o porque ostentan un rango o papel en la sociedad (políticos, empresarios, propietarios, etc.) o como organizaciones (empresas, sindicatos, partidos políticos, ONG, etc.). Pero lo relevante no es que existan esas expectativas o demandas, sino por qué crean una obligación o “responsabilidad” que las empresas deban atender. Y si lo hacen, será, probablemente, por alguna de estas tres razones:

- 1) Porque consideran que las demandas de la sociedad crean un deber moral (por ejemplo, porque forma parte de la contribución de la empresa al bien común: Argandoña, 1998), o porque especifican ese deber moral en situaciones concretas (por ejemplo, precisan qué se considera discriminación laboral en una sociedad y en un momento determinado)³.
- 2) Porque son una obligación de buena ciudadanía, similar a las normas de convivencia de los ciudadanos, respaldadas no por el poder coactivo del Estado, sino por la presión de la propia sociedad⁴.

¹ También hay, lógicamente, autores que rechazan la RS: cf., por ejemplo, Friedman (1970), Henderson (2001), Sternberg (1994).

² No todos, y quizá ni siquiera los más importantes: por ejemplo, los relativos al aprendizaje moral de las personas.

³ En muchas situaciones, las personas o las organizaciones se sienten obligadas a actuar de acuerdo con determinadas “normas sociales”, en el marco de un “contrato social” (Donaldson, 1982; Donaldson y Dunfee, 1994, 1999).

⁴ La responsabilidad empresarial se dice a veces que es “social” porque las empresas son “agentes” que actúan en la sociedad, de la que forman parte, y necesitan, por tanto, una “licencia social” para operar; o que tienen la obligación de contribuir a la mejora de la sociedad en la que actúan, siendo “buenos ciudadanos” (*corporate citizenship*) (McIntosh et al., 1998).

- 3) Porque la RS evita daños o produce beneficios, económicos o no, a la empresa: menores costes, lealtad de clientes y empleados, mayor productividad, reputación, etc.⁵, lo que nos remite al argumento económico, mencionado más abajo.

El *moral case*

La palabra responsabilidad puede tener una significación no solo legal, sino también moral o ética. «Decir que una persona es responsable (...) de una acción determinada equivale a decir que es apropiado tomarla como base de una valoración moral de esa persona» (Scanlon, 1998, pág. 248).

Desde el punto de vista moral, la responsabilidad se puede entender de dos maneras:

- 1) Estrictamente hablando, la responsabilidad surge cuando se atribuye a una persona una acción (u omisión) y sus efectos, no solo en cuanto esa persona es causa de la acción, sino como agente “moral” (responsabilidad como atribución)⁶. Se trata de una responsabilidad retrospectiva o posterior: el agente actuó (o dejó de hacerlo) en el pasado, y se le atribuye la correspondiente responsabilidad moral por su acción y por sus consecuencias. La responsabilidad moral como atribución implica la existencia de un deber previo (Jonás, 1984).
- 2) Responsabilidad implica que el agente debe dar cuenta de sus acciones u omisiones y de sus consecuencias, no solo ante sí mismo, sino sobre todo ante los demás⁷, y no solo por lo que hace, sino también por las razones morales por las que lo hace, es decir, por las razones que justifican su acción (responsabilidad como rendición de cuentas o *accountability*). Presupone la existencia de la responsabilidad como atribución, pero añade algo más, porque es social, está abierta a otros, es debida a la comunidad, y está sujeta a los estándares normativos que se requieren en las relaciones interpersonales –escrutinio externo: evaluación y sanción–, e implica deberes de información y transparencia (Eshleman, 2004).

El *business case*

En la promoción de la RS, el “argumento económico” (*business case*) está presente, cada vez con más frecuencia, cuando se trata de mostrar que hay una relación positiva entre RS y beneficios: ser responsable es rentable –y se supone que la causalidad va de la RS a los resultados económicos. De hecho, se han llevado a cabo numerosos estudios empíricos que relacionan los resultados sociales (*corporate social performance*) con la rentabilidad financiera (*corporate financial performance*). Muchos de ellos llegan a la conclusión de que esa relación es

⁵ Por ejemplo, la tesis de que los consumidores están dispuestos a premiar a las empresas socialmente responsables con mayor lealtad o pagando precios más altos (Devinney et al., 2006), o la de que los inversores socialmente responsables esperan de las empresas comportamientos socialmente responsables, y exigen primas de riesgo más altas a las que no los acreditan (Geczy et al., 2005).

⁶ La referencia clásica es Watson (1996); cf. Weber (1921) sobre la disposición de una persona a responder de las consecuencias previsibles de sus acciones. Véase también Fischer (1999), Williams (2008).

⁷ Oshana (1997) contiene una discusión clásica de la responsabilidad como rendición de cuentas.

positiva; unos pocos encuentran una relación negativa y, sobre todo, otros muchos no encuentran una relación estadísticamente significativa⁸.

La conclusión más probable que se desprende de esos estudios es que, efectivamente, parece haber una relación positiva entre RS y rentabilidad económica, pero esta conclusión no es definitiva, sino que depende del país y del entorno, de los años considerados en el estudio y de la definición de las variables (Allouche y Laroche, 2005; Goll y Rasheed, 2004; Margolis y Walsh, 2003; Margolis et al., 2007; Orlitzky et al., 2003; Vogel, 2005; Wu, 2006)⁹. Por otro lado, la correlación entre resultados sociales y rentabilidad financiera no significa necesariamente causalidad: puede ser que las empresas más responsables sean también las más rentables, pero también puede que las acciones de RS consistan en el reparto de las rentas generadas por las empresas entre sus grupos de interés (Devinney, 2009)¹⁰.

En todo caso, es poco probable que una empresa se sienta animada a introducir políticas de RS simplemente porque los estudios empíricos muestren un impacto positivo de esas políticas sobre la rentabilidad financiera. Necesitará argumentos más directos, que bajen a los detalles de la relación entre ambas variables, para un determinado sector, localización y empresa. Por ejemplo: si se puede mostrar que la implicación de la empresa en la RS atrae a los mejores empleados, hace más atractivo su trabajo, aumenta su orgullo por la organización y les lleva a ser más eficientes y leales, entonces el argumento de la rentabilidad de la RS será más efectivo y creíble¹¹.

La bibliografía sobre la RS, especialmente cuando se centra en el argumento económico, suele señalar una serie de ventajas de la empresa socialmente responsable. En primer lugar, tendrá ventajas que podemos llamar externas a la organización. En el ámbito legal y político, por ejemplo, podrá conseguir un entorno más favorable para su actividad, unas relaciones más fluidas con las agencias reguladoras, incluso la posibilidad de nuevas y mejores regulaciones, o la de ser oída en la elaboración de nuevas normas; menores riesgos de denuncias y sanciones; mejores relaciones con las Administraciones públicas (por ejemplo, acceso preferencial a contratos, concesiones y subvenciones), y tener una participación activa en la difusión de las buenas prácticas que la empresa lleva a cabo.

⁸ Hasta el 88%, de acuerdo con el metaanálisis de Margolis et al. (2007).

⁹ De acuerdo con los sesgos científicos esperados, los estudios que llegan a conclusiones negativas o inciertas suelen aparecer sobre todo en revistas de economía, y los positivos en las de ética empresarial o estrategia. Y es probable que muchos estudios que no encuentran una relación definida no vean la luz, porque esos resultados no gozan de la aceptación de los editores.

¹⁰ Además, muchas de las investigaciones llevadas a cabo presentan importantes limitaciones teóricas y empíricas (McWilliams y Siegel, 2000). Por ejemplo, la definición de resultados sociales suele ser muy imperfecta, limitándose a recoger algunas manifestaciones de un comportamiento potencialmente responsable, como la publicación de memorias de sostenibilidad, la adopción de un código de buena conducta, las inversiones en equipo para mitigar la contaminación, la existencia de políticas sobre el empleo de minorías o los programas de acción social o filantropía.

¹¹ En los últimos años, el argumento económico está adquiriendo una dimensión nueva, porque la RS está ganando la batalla de la legitimidad entre los académicos y, cada vez más, entre los directivos. Los primeros siguen haciendo grandes esfuerzos para demostrar que la RS es rentable; los segundos, se lo creen o, al menos, dicen que se lo creen y tratan de racionalizar sus decisiones de RS por los buenos resultados, también económicos, que esa acciones proporcionan. Y esto ha dado lugar al formidable desarrollo de una “industria” de la RS, que va desde consultores y profesores hasta expertos en comunicación y relaciones públicas, auditores, certificadores, empresas de *rating* social, entidades de inversión socialmente responsable y asociaciones profesionales dedicadas a la RS. Todos ellos necesitan mostrar a los empresarios que la RS compensa, para poder “vender” sus productos. Y, al final, las actitudes de los académicos, los empresarios y los que conforman la “industria” de la RS acaban potenciándose mutuamente.

También puede tener ventajas en las relaciones con clientes y proveedores, como una mejor imagen, marca y reputación, o la atracción de clientes más leales, que incluso puede que estén dispuestos a pagar más por los bienes y servicios de la empresa, debido a su conformidad con el cuidado del medio ambiente, los derechos humanos o unas relaciones laborales satisfactorias. Y puede tener también mejores relaciones con la sociedad en sentido amplio: armonía con sus expectativas y exigencias, menos conflictos, menos riesgos de publicidad negativa y boicots, mejores relaciones con los medios de comunicación, con los creadores de opinión pública y con los agentes sociales, etc.

Tendrá también, probablemente, ventajas internas. Así, es probable que tenga mayores facilidades a la hora de atraer, retener y motivar a los mejores empleados; mayor transparencia, moral y confianza en las relaciones con sus *stakeholders* internos y, en concreto, relaciones laborales más satisfactorias, mejor ambiente de trabajo, sistemas de gestión más efectivos, difusión de las buenas prácticas y una mejor supervisión de la cadena de suministro, etc.

Ese conjunto de ventajas internas y externas puede traducirse en mejores resultados financieros y económicos para la empresa. Por ejemplo, pueden conferirle una ventaja estratégica sobre sus competidores, en forma de ventas más elevadas o más estables, diferenciación del producto y un precio más elevado, etc. (Porter y Kramer, 2006). También pueden reducir los costes, quizá porque la empresa incurre en menores riesgos (laborales, de producto, de proceso productivo, de acciones legales, de boicots, etc.), lo que reduce los costes financieros y los costes operativos o de gestión (por ejemplo, los debidos a despilfarro de recursos naturales o de reducción de la contaminación). Es probable que las políticas de honestidad reduzcan también otros costes (de acciones legales, denuncias, fraudes, etc.), o que aumenten la productividad de los empleados (por su mayor motivación y dedicación, o por la autoselección de los mejores), por una menor prima de riesgo en la financiación (al haber atraído a inversores socialmente responsables, que confieran un valor a las políticas de RS de la empresa), etc.

Pero, como ya hemos apuntado antes, todo ello no basta para asegurar mayores beneficios contables o una cotización más elevada de sus acciones¹². Una empresa responsable está en condiciones de aumentar el valor social de su aportación a la sociedad. Pero también es probable que no sean los propietarios de la compañía los que capturen todas esas ventajas, que pueden ser capturadas por los empleados (en forma de salarios más altos u otras ventajas sociales), por los clientes (mejores productos pero no a precios mayores), o por otros grupos de interés. El problema es parecido al que se presenta en una empresa que tenga una localización favorable, o la ventaja de una patente, o un elevado poder de mercado, etc., que habrá creado valor económico (rentas), que pueden ser capturadas por los propietarios, pero también por otros *stakeholders*, en cuyo caso aquella rentabilidad privada no será mayor.

¿Qué significa que una empresa es socialmente responsable?

Hemos ofrecido varios argumentos acerca de por qué una empresa debe ser socialmente responsable. Ahora contemplaremos esa decisión desde otro punto de vista, centrado en el

¹² Pero la RS sí genera un mayor valor social, una creación de riqueza para toda la sociedad, en forma de mejores productos y servicios, costes más bajos, menores primas de riesgo, productividades más elevadas, economías ligadas a la innovación, etc.

directivo que lleva a cabo esa acción. Podemos suponer que ese directivo busca un resultado (Argandoña, 2008c, 2008d; Pérez López, 1991a, 1993b), que puede ser:

- 1) Extrínseco: una respuesta que su entorno (clientes, proveedores, propietarios, empleados, comunidad local) le va a proporcionar. Puede ser tangible (mayores ingresos, menores costes) o intangible (reputación, prestigio, menores riesgos, etc.). La empresa se mueve por estos efectos extrínsecos, por ejemplo, en el argumento económico y en alguno de los argumentos del caso social.
- 2) Intrínseco: un resultado que tiene lugar en el propio agente como consecuencia de su decisión. Puede ser un resultado que podríamos llamar psicológico (la satisfacción por el cumplimiento del deber, por ejemplo), racional (el aprendizaje operativo de conocimientos, capacidades o habilidades que produce la decisión) o evaluativo (el agente aprende a actuar venciendo el atractivo de una compensación inmediata, para desarrollar en él las capacidades que le permitan tomar mejores decisiones en el futuro, principalmente en lo que se refiere a entender las necesidades e intereses de otras personas y a su contribución en la empresa)¹³. Este argumento puede estar presente, pues, en los argumentos sociales y económicos señalados antes, y también en el argumento moral, sobre todo los aprendizajes evaluativos (adquisición de virtudes y valores).

En todo caso, lo desee o no, la acción del agente dará lugar a todos esos resultados. Todos y cada uno de ellos «pueden constituir una poderosa fuente de motivación, es decir, pueden ser directamente buscados por la persona que actúa y ser, en consecuencia, motivos para que realice la acción» (Pérez López, 1993b, pág. 52). Y sean cuales sean los objetivos de una organización, sus directivos deben conseguirlos. Y para ello deben conseguir la colaboración de los miembros de la organización, es decir, de las personas que poseen los recursos materiales y humanos que la compañía necesita, así como también la colaboración de otros *stakeholders*. Porque, en definitiva, las empresas existen para conseguir ciertos objetivos comunes de una manera que resulte compatible con las diferentes razones por las que sus miembros están dispuestos a participar en ella, al menos en cuanto lo permita la disponibilidad de los recursos.

Y, finalmente, el directivo deberá tener en cuenta la dimensión temporal de sus decisiones, que no son acciones aisladas e independientes, sino que todas están relacionadas entre sí, al menos por el hecho de que las personas que las toman o que son afectadas por ellas son las mismas (Andreu y Rosanas, 2010). El directivo debe considerar, por tanto, que sus decisiones de hoy tendrán efectos sobre la respuesta de los demás agentes hoy (si satisfacen sus expectativas e intereses, económicos o no, y en qué proporción las satisfacen), sobre sus respuestas futuras (si son capaces de desarrollar las capacidades que necesita la empresa, sobre todo las capacidades evaluativas, que les llevarán a cooperar en la consecución de los objetivos de la empresa y los de los otros miembros de la misma) y, sobre todo, sobre la capacidad del propio agente de seguir tomando decisiones correctas en el futuro (incluyendo la satisfacción de sus necesidades mediante resultados tangibles e intangibles, pero también los resultados que hemos llamado psicológicos, los racionales y los evaluativos).

¹³ Esta clasificación de los resultados de las acciones humanas está basada en Pérez López (1991a, 1993b); cfr. también Argandoña (2008c, 2008d). Y es paralelo a otras maneras de clasificar los bienes que la persona busca: por ejemplo, Finis (1983).

En consecuencia, las decisiones en la empresa, también (o sobre todo) las de RS, no pueden justificarse con un solo argumento, sea este social, moral o económico. Y, probablemente, si se pone énfasis en un solo argumento, se pueden generar consecuencias indeseadas. Por ejemplo, el caso social puede convertir a la empresa en la proveedora de fondos para todo tipo de acciones sociales, aunque se alejen de sus objetivos¹⁴, y el caso económico puede dar lugar a conductas oportunistas, dirigidas a obtener beneficios a costa de otros objetivos.

En definitiva, en toda decisión *the managers* debe controlar tres “variables de estado” en la organización (Pérez López, 1991a, 1993b):

- 1) Eficacia: la empresa debe generar valor (económico) para todos sus *stakeholders* (Freeman et al., 2010, pág. 28), es decir, que debe proporcionarles una remuneración al menos igual al coste de oportunidad de sus recursos, que representa la diferencia entre los resultados extrínsecos obtenidos y los recursos empleados, esto es, aproximadamente, el beneficio esperado o conseguido por la acción de RS. El argumento económico es siempre relevante: no necesariamente porque la RS genera mayores beneficios, sino, al menos, como una condición para la viabilidad de las acciones de RS.
- 2) Atractividad: la empresa debe desarrollar capacidades que aumentan la satisfacción de sus miembros, o que generan aprendizajes que reducen los costes de hacer lo que la organización necesita, es decir, debe desarrollar las competencias distintivas que le permitan aprender a resolver los problemas de modo más efectivo, o aprender a resolver problemas cada vez más complejos, lo que conseguirá cuando sus miembros hayan adquirido un mejor conocimiento de las necesidades que la empresa trata de atender, y sean más capaces de atenderlas.
- 3) Consistencia o unidad, que se alcanza cuando los miembros de una organización se identifican con la organización y se genera la confianza entre los empleados, la dirección, la empresa y otros *stakeholders*. En efecto, al tomar decisiones sobre RS, el agente estará aprendiendo a tener en cuenta las consecuencias de sus acciones sobre otros agentes y a internalizar esas consecuencias. El caso moral es aquí el dominante.

Todas y cada una de las decisiones de una organización, también las de RS, deben respetar necesariamente unos niveles mínimos de eficacia y atractividad (Pérez López, 1981, pág. 14)¹⁵. Pero aquellas tres dimensiones pueden actuar en direcciones distintas. Por ejemplo, un plan de RS puede ser eficaz (por ejemplo, fideliza a los clientes y aumenta las ventas), pero ineficiente (el que pone en práctica el plan piensa que no está cumpliendo con su deber, quizá porque piensa que es una acción de relaciones públicas y no de verdadera RS), o inconsistente (por ejemplo, porque los empleados se han dado cuenta de la brecha que hay entre lo que la empresa promete y lo que efectivamente cumple, y se resisten a colaborar en esa acción).

¹⁴ Este es, probablemente, el argumento principal de los que se oponen a la RS. Cfr. Friedman (1970), Henderson (2001), Sternberg (1994).

¹⁵ Por supuesto, esto se aplica con cierta amplitud: una decisión concreta puede ser ineficaz (porque cuesta más de lo que aporta, en términos de recursos), o ineficiente (porque tiene un impacto negativo sobre la satisfacción del que la lleva a cabo) o inconsistente (porque dificulta la identificación de los *stakeholders* con la empresa), pero esto no es grave si la decisión es de menor calado y se inserta en un conjunto de acciones todas ellas suficientemente eficaces, eficientes y consistentes.

De nuevo el argumento moral

En lo que acabamos de explicar, lo más importante son los cambios que tienen lugar en el agente cuando tiene en cuenta (o ignora) los efectos de la acción que va a llevar a cabo sobre él mismo y sobre los demás, porque esos cambios explican cómo mejora de hecho el agente. Y así es como entra la ética en los procesos de toma de decisiones, porque evaluar los actos humanos de acuerdo con cómo mejoran a la persona que los lleva a cabo pertenece a la misma sustancia de la ética (Pérez López, 1977a, pág. 5).

La ética trata de la transformación interna de los seres humanos a través de sus acciones, y ése es el objeto de las virtudes morales. Las virtudes con hábitos operativos que se adquieren y se desarrollan a través de la repetición consciente y esforzada de actos orientados a desarrollarlas (Argandoña, 2010a). Este proceso de adquisición y desarrollo de virtudes morales tiene lugar cuando el agente hace un esfuerzo para conseguir lo que es bueno para él y para otras personas. Cada vez que una persona elige libremente hacer algo que sabe que es mejor, aunque sea menos atractivo que otra cosa que es peor, está aprendiendo, desarrollando la capacidad que le librerá de las presiones que puedan dificultárselo (Pérez López, 1977b, pág. 10).

O sea, actuar de acuerdo con la ética permite al directivo:

- 1) Desarrollar su capacidad para percibir la realidad, toda la realidad, que le afecta a él, y no solo la pequeña parte de la realidad que le resulta atractiva o que puede observar en un momento de tiempo particular (Pérez López, 1993a, pág. 6). Esta realidad completa incluye las consecuencias externas de sus acciones, pero también incluye sus aprendizajes y, sobre todo, cómo se da cuenta de las consecuencias de sus acciones para otros. Cuando una persona deja de tener en cuenta las necesidades de los demás –los motivos de los demás–, está ignorando, no teniendo en cuenta, los aspectos más fundamentales de la realidad (Pérez López, 1993a, pág. 6).
- 2) Ser capaz de elegir siempre la mejor opción, porque podrá vencer la tentación de actuar de acuerdo con lo que prefiere o lo que le atrae en el corto plazo, para hacer aquello que es mejor para él, para la empresa y para las otras personas implicadas (Pérez López, 1991a).

Esto significa que la consideración de la responsabilidad del directivo como una responsabilidad moral debe ocupar un papel central en el análisis de la RS. Pero esto no lo aceptan muchos autores, que no consideran que la RS sea una responsabilidad moral o, por lo menos, no ponen énfasis en ella. Esto puede deberse a varias razones:

- 1) Pueden tener otra manera de entender la RS: una consideración instrumental, por ejemplo, como un conjunto de herramientas que sirven para alcanzar objetivos que no tienen un contenido ético. El argumento moral es, en este caso, irrelevante¹⁶.
- 2) Quizá consideran que, en el ámbito de la economía, la ética no tiene papel alguno, porque las decisiones económicas son de naturaleza técnica, no moral, de modo que lo que se discute en el ámbito financiero y económico responde a unos supuestos de conducta racional, que el economista toma como datos, sin discutirlos (“tesis de la

¹⁶ La consideración estratégica de la RS (Porter y Kramer, 2006) puede encajar con este punto de vista, pero no necesariamente: hay muchas razones para que las responsabilidades morales estén presentes en la elaboración de la estrategia (Andrews, 1971) y actúen como ventajas competitivas de la empresa, como veremos más adelante.

separación”; Freeman, 2008)¹⁷. En el plano práctico, esto significa que todo lo que se puede hacer en este ámbito es moralmente neutro (Miller, 2009): el argumento moral sigue siendo irrelevante¹⁸.

- 3) La tercera razón puede deberse a otra manera de entender la ética. Si, por ejemplo, lo que es ético viene definido solo por las consecuencias (principalmente económicas) de la acción (utilitarismo), su valoración ética es independiente de la de otras acciones, porque no hay aprendizajes morales (virtudes)¹⁹. El carácter o calidad moral del agente es irrelevante: por ejemplo, una acción será justa por sus resultados, independientemente de que la lleve a cabo una persona que ha adquirido o no la virtud de la justicia –y que la haya adquirido o no será irrelevante a la hora de tomar futuras decisiones justas. Y tampoco son relevantes los efectos que esa acción pueda tener sobre la calidad moral de otras personas, más allá de las consecuencias (económicas) sobre ellas (Abbà, 1992; Argandoña, 2010a, 2010b).

Desde nuestro punto de vista, la ética en la organización no consiste (solo o fundamentalmente) en la aplicación de normas, códigos o principios establecidos desde fuera, ni en una valoración de los costes y beneficios de cada decisión. No responde solo a la racionalidad económica, porque las decisiones reales van mucho más allá de la elección de medios para la consecución de fines dados: los propios fines son objeto de la elección (y la racionalidad económica no tiene nada que decir sobre la elección de fines). Y este es un proceso dinámico, que dependerá de los aprendizajes evaluativos de los agentes: cada vez que toma una decisión, el sujeto va desarrollando, positiva o negativamente, su capacidad para tomar nuevas decisiones correctas en el futuro. De modo que el carácter ético de una decisión dependerá del desarrollo de la capacidad moral del agente, es decir, de su capacidad para conocer en cada ocasión qué es lo bueno, y de su capacidad para hacerlo, venciendo las resistencias (primeramente, las internas del propio agente) que le dificultan llevarlo a cabo. En este sentido, la ética va unida al desarrollo de las virtudes en la persona: es, pues, dinámica –pero no relativista.

- 4) Hay aún otra razón por la que el argumento moral de la RS no resulta atractivo para algunos autores: siendo voluntario, dicen, el directivo no tendrá incentivos para ponerlo en práctica, a diferencia del argumento legal (impuesto por la ley y el poder coactivo del Estado), el social (lo exige la sociedad, sea por medios cuasi-coactivos, sea a través de incentivos económicos, como los relacionados con la reputación o con la legitimidad de la empresa) y el económico (mediante los incentivos positivos que

¹⁷ Se admite también la existencia de otras motivaciones, pero consideradas siempre como secundarias, necesitadas de explicación y convertibles en motivaciones económicas, porque hay un intercambio (*trade off*) entre las variables económicas y las demás (cuánto estaría dispuesto a pagar un agente por conseguir un resultado no económico determinado, o cuánto habría que pagarle por renunciar a él).

¹⁸ El concepto de persona implícito (o, a veces, explícito) en esta tesis supone que el agente carece de intenciones y de propósito, fuera de la maximización de su utilidad, y no desarrolla aprendizajes evaluativos (Andreu y Rosanas, 2010).

¹⁹ La ética que aquí proponemos parece también consecuencialista, pero lo es en un sentido mucho más amplio, porque considera que la persona es responsable de una amplia gama de consecuencias de sus actos, en el plano económico, pero también en el psicológico, racional y evaluativo, sobre el entorno inanimado, sobre las personas y, en primer lugar, sobre sí mismo y sobre su capacidad de tomar decisiones futuras correctas. «Ser responsable es ser consecuente; ser consecuente es aceptar el hecho de las consecuencias y discernir las buenas de las malas» (Polo, 2007, pág. 144).

surgen de la maximización del beneficio y de la esperada contribución de la RS a ese objetivo).

Pero si el comportamiento virtuoso del directivo es un requisito para llevar a cabo acciones eficaces, atractivas y consistentes, como hemos mostrado antes, el argumento moral, que es necesario para que se cumplan esas tres dimensiones de toda buena decisión, será capaz de generar autónomamente normas que son exigibles por sí mismas, que no dependen de la existencia de la ley y del poder coactivo del Estado, o de «las regulaciones sociales y (...) de la justicia retributiva o compensatoria» (Watson, 1996, pág. 243)²⁰, ejercitado a través de un juego de premios y castigos.

¿Es lo mismo ser un directivo ético que un directivo socialmente responsable?²¹. Nos parece que no, aunque ambos están muy relacionados. Una persona no puede ser un excelente directivo si no tiene cuenta no solo la eficacia y la atraktividad de sus decisiones, sino también su consistencia, es decir, cómo afectan a su capacidad para tomar buenas decisiones, ahora y en el futuro, y cómo afectan a la capacidad de otras personas para tomar decisiones correctas, presentes y futuras, en cuanto que también afectan a la empresa (por ejemplo, en cuanto que son la respuesta a las decisiones del directivo). Y el proceso de desarrollar esa capacidad consiste en la adquisición y fomento de virtudes morales, como hemos señalado²². Por tanto, un directivo debe ser ético si desea ser un directivo excelente²³.

Y ejercer la RS forma parte de los deberes éticos del directivo; por tanto, un buen directivo debe ser socialmente responsable. Pero el ejercicio de la RS no agota los deberes morales del directivo²⁴. Y asimismo, la dirección de empresas, lo mismo que la RS, tiene también otras dimensiones (económica, estratégica, social, comunicativa, instrumental, etc.), que no quedan subsumidas en la ética, aunque tampoco deben oponerse a ella. Con otras palabras: un directivo excelente necesita serlo en su dimensión ética, pero también en otras dimensiones.

El *management case*

Todo lo anterior sugiere la existencia de otra razón para que una empresa sea socialmente responsable: lo que podemos llamar el *management case*. Ser socialmente responsable es una buena manera de dirigir una empresa. O mejor, es la única manera de dirigir bien una empresa.

²⁰ Citado por Fischer (1999), pág. 97.

²¹ La ética del directivo no coincide con la ética de la empresa o de la organización, en cuanto que esta debe incluir también la cultura, reglas, rutinas, estructura, organización, etc., que permitan que la organización favorezca o, al menos, no perjudique la capacidad de los distintos agentes de tomar decisiones éticamente correctas.

²² Hay que tener en cuenta también que la ética no se reduce a la práctica de las virtudes, sino que incluye también bienes y normas (Abbà, 1992; Aranzadi, 2011; Polo, 1996). Bienes: el directivo debe buscar siempre lo que es bueno para la empresa, para las demás personas y para él, con un criterio holístico y a largo plazo (o sea, no solo lo que aumenta los beneficios, o calma las tensiones, o desarrolla la capacidad innovadora, etc.). Y normas, que debe observar: normas negativas (que prohíben acciones que hacen daño a la capacidad del directivo para dirigir siempre mejor) y positivas (que, en definitiva, le señalan el deber de buscar siempre lo mejor para la empresa, para otras personas y para él mismo).

²³ Un directivo no es excelente porque tome algunas decisiones excelentes, sino porque ha desarrollado la capacidad de tomar siempre decisiones buenas, cada vez mejores. Y esto no se ve contradicho por el hecho de que cometa errores, si es capaz de identificarlos y corregirlos.

²⁴ En otros lugares he sugerido que la RS es aquella gama de responsabilidades del directivo que este asume frente a la sociedad, en diálogo con sus *stakeholders* y ofreciendo dar cuenta de ellas (Argandoña, 2008^a; Argandoña y Hoivik, 2009).

Una empresa ética y socialmente responsable es una empresa bien dirigida, y viceversa, una empresa bien dirigida debe ser una empresa ética y socialmente responsable (Argandoña, 2008b). Pero ¿cómo tiene lugar esto? ¿Cómo aparece la ética en la buena dirección de organizaciones?

Como ya explicamos, un directivo ético trata de conseguir los mejores resultados en las tres dimensiones mencionadas antes: eficacia (aproximadamente, resultados económicos), atractividad (satisfacción de las personas y desarrollo de sus capacidades operativas) y consistencia (mejora de la capacidad de tomar decisiones correctas, ahora y en el futuro, por parte de todos en la organización). Será, pues, un buen directivo en la medida en que tenga en cuenta las consecuencias de sus decisiones en todas sus dimensiones, sobre sí mismo y sobre los demás, y no limitándose a la rentabilidad, pero sin renunciar a ella²⁵. O mejor, en la medida en que esté aprendiendo a tener en cuenta todas esas decisiones. Y esto lo conseguirá viviendo las virtudes²⁶.

Las virtudes son el fruto de acciones activas y esforzadas, para conocer lo mejor, para valorarlo y para actuar en consecuencia. En la adquisición de las virtudes hay, pues, una dimensión racional (buscar lo que es mejor en cada caso, poniendo los medios para conocerlo), y otra dimensión radicada en la voluntad, que mueve al agente a esforzarse por conseguir aquello que ve como bueno, venciendo la tentación a dejarse llevar por las satisfacciones a corto plazo, extrínsecas o intrínsecas.

La dimensión que hemos llamado racional permitirá al directivo percibir la realidad en todas sus facetas, incluyendo las consecuencias de sus acciones sobre los demás y sobre él mismo. Antes, por ejemplo, de mandar a un subordinado suyo que diga una mentira en beneficio de la empresa, estará en condiciones de entender todas las consecuencias de esa acción sobre el empleado (le está enseñando a mentir, está hiriendo su autoestima y provocando quizás una reacción de disgusto, está dando mal ejemplo a otros empleados...) y sobre sí mismo (está “aprendiendo” a mentir y a tratar a sus empleados de manera injusta). Del mismo modo, su planteamiento de las alternativas que se abren a su acción será distinto: las valorará de otra manera y, probablemente, tendrá un incentivo mayor para buscar soluciones que no obliguen al empleado a mentir.

Y luego podrá elegir la mejor opción en cada caso, porque habrá aprendido a no dejarse llevar por las satisfacciones a corto plazo, de modo que sus disposiciones serán cada vez más estables y firmes. Esa capacidad de renunciar a los resultados a corto plazo para poder conseguir otros mejores a largo implica, a su vez, que el buen directivo actúa teniendo en cuenta el largo plazo, pero no simplemente como unos resultados futuros deseables, sino también como las consecuencias que se derivarán de sus decisiones presentes.

Ahora bien, razón y voluntad se potencian mutuamente. Una persona que nunca se haya preocupado del bien de los demás difícilmente entenderá las razones que se le den para urgirle una conducta respetuosa de los demás; pero una vez que se haya parado a pensar en ese bien

²⁵ «La tarea del directivo es en gran parte proyectiva, es decir, lanzada a la acción y a su resultado, al cálculo de las consecuencias y a pensar en la seriación de su proyecto (cómo tiene que ver una jugada con la siguiente). Es normal que así sea, pero (...) es importante darse cuenta de que él mismo [el directivo] está implicado en todo ello, y atender a lo que le acontece precisamente al actuar, o cómo debe prepararse para la acción» (Polo y Llano, 1997, pág. 103).

²⁶ Lógicamente, necesitará también conocimientos, capacidades y habilidades, y una organización y una estructura adecuadas, y un entorno favorable, y muchas otras cosas, en las que no entraremos aquí (aunque podemos considerar que la búsqueda de esas realidades forma parte también de los deberes éticos del directivo).

ajeno, estará en condiciones de entenderlo y de mostrar interés por él. Dicho con otras palabras: el conocimiento de lo que es una acción excelente, su atractivo y, por tanto, el interés que despierta en el agente exigen una “educación”, que las virtudes hacen posible²⁷. Y el que no tenga esa “educación” desarrollará otros atractivos e intereses y, de alguna manera, se cerrará la posibilidad de actuar de acuerdo con las virtudes²⁸.

Por ello, el directivo ético está en condiciones de “ver” otras realidades (a partir de las consecuencias posibles de sus acciones sobre los demás y, principalmente, sobre él mismo: los aprendizajes evaluativos)²⁹, y de valorarlas de otra manera; de descubrir otras alternativas y de apreciarlas también de otra manera (no solo por su eficacia o su atractividad, sino, sobre todo, por su consistencia); y de ejercer un autocontrol que le permita tomar las decisiones que considera adecuadas, porque habrá aprendido a vencer la tentación de dejarse llevar por los resultados inmediatos³⁰.

Este proceso de ampliar su capacidad de “visión” y de acción tiene lugar a lo largo del tiempo, conforme se adquieren y desarrollan las virtudes, porque «crecer como ser humano implica aumento de la capacidad de acción» (Polo y Llano, 1997, pág. 109)³¹. Por ejemplo, un directivo que nunca haya hecho nada por sus empleados puede considerar utópico que estos colaboren con iniciativa y alegría en un nuevo proyecto sin la mediación de una compensación económica elevada; pero si cambia su actitud hacia ellos, si empieza a preocuparse por ellos, a darles responsabilidades en sus tareas y a mostrarles confianza, aquel resultado puede ser posible (Polo y Llano, 1997, pág. 109).³²

Todo lo anterior nos lleva a la conclusión de que la ética, entendida como práctica de las virtudes, aparece como una posibilidad de excelencia en la dirección de empresas. Y cuando se aplica esto a la RS, las posibilidades se multiplican. Por ejemplo, las virtudes están al servicio de las relaciones entre personas. Hablar de virtudes es, pues, hablar de comunicación y diálogo: el buen directivo estará abierto al diálogo con los demás, porque conocerá sus limitaciones, las capacidades de los demás y las oportunidades de desarrollo de las personas que surgen del diálogo. El diálogo con los *stakeholders* será una realidad, que le llevará a conocer la naturaleza del interés que cada *stakeholder* tiene en la empresa, cómo puede contribuir a los objetivos de la organización, qué espera de esta y, por tanto, por qué colabora con ella, y cómo puede

²⁷ Incluyendo el necesario juicio, basado en la experiencia, personal o recibida de otros, de que aquello que se desea conseguir es factible.

²⁸ «Es relativamente fácil tomar una decisión de principio; los problemas surgen cuando un sujeto tan complejo y frágil como el sujeto humano busca un camino de realización en las complicadas y variadas situaciones concretas. Surgen problemas para la razón, que debe buscar, prever, recordar, inventar, tener en cuenta tantas circunstancias relevantes y, antes aún, discernirlas, juzgar y elaborar una directiva precisa; problemas para la voluntad que debe emitir deseos e intereses, superando impedimentos, inclinaciones preexistentes, indiferencia; problemas para los apetitos pasionales, que tienen aquí mucho peso: docilidad para dejarse incentivar o frenar, para modificar los propios objetos, para plegarse a las exigencias de criterios superiores» (Abbà, 1992, págs. 127-128).

²⁹ «Las virtudes mismas influyen en el modo en el que se “ve” el mundo» (Abbà, 1992, pág. 242), con referencias a Hauerwas (1984) y Murdoch (1970).

³⁰ «Percibe como relevantes circunstancias que de otro modo se le escaparían, elige oportunidades de acción que otros no advierten, considera relevantes normas que otros pasan por alto, se propone fines en los que otros no caen» (Abbà, 1992, pág. 260).

³¹ «Desde la situación A, el objetivo D puede resultar utópico, porque en esa situación no se tiene capacidad para llegar a D. Pero si se ejercen determinadas acciones, entonces A pasa a ser A': se modifica intrínsecamente. Si desde A puede alcanzarse B, desde A' se alcanza C, a la vez que A' experimenta una nueva modificación intrínseca, y se transforma en A". Desde A" se puede alcanzar D (...), que es un objetivo desde A", pero no desde A (...). Esta modificación de las condiciones iniciales es una característica estrictamente humana» (Polo y Llano, 1997, pág. 109).

³² «La potencia activa se hace capaz, con los hábitos [las virtudes], de aquello que la supera» (Polo, 2007, pág. 104).

conseguir una mayor colaboración. Y no se tratará de “grupos” de interés, sino de personas con cara y nombre (McVea y Freeman, 2005), lo que creará confianza.

Y surgirá la participación, porque todos tienen una tarea común que llevar a cabo. La RS será una responsabilidad compartida (Argandoña, 2008a), lo que implica dar responsabilidad a los distintos *stakeholders* y, con ella, los medios para ejercerla (Bhattacharya et al., 2008), de modo que se sientan responsables también de desarrollar y aplicar sus propias capacidades para alcanzar, así, sus propios objetivos o motivaciones, en el marco de los objetivos comunes de la empresa³³.

Esto implica que la RS debe fijarse más en su carácter relacional que en sus resultados (Bowles y Gintis, 1998; Donati, 2008; Zamagni, 2008), porque el potencial transformador del *management case* de la RS radica, sobre todo, en las relaciones interpersonales y en el desarrollo de motivaciones no estrictamente económicas (Andreu y Rosanas, 2010)³⁴.

Conclusiones

La bibliografía sobre el comportamiento ético de las empresas socialmente responsables señala un conjunto de deberes de los directivos que quieran comportarse éticamente respecto de sus propietarios, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad local, Gobierno, reguladores y comunidad local. Por ejemplo, cuando se trata de definir los deberes para con los clientes, se menciona la veracidad en la información y en la publicidad, la seguridad del producto, la adecuación de la calidad del producto o servicio a las expectativas del cliente, un envase adecuado, un precio justo, etc. (Kujala, 2001). Esta manera de enfocar los temas es atractiva, porque concreta la responsabilidad de la empresa ante sus *stakeholders*, pero se queda en la definición de la RS como responsabilidad, como obligación.

Lo que hemos intentado aquí ha sido presentar la RS como oportunidad. Comportarse de una manera socialmente responsable, entendida esa responsabilidad como de naturaleza moral, ofrece posibilidades nuevas a la dirección de empresas. Permite captar aspectos de la realidad que, sin esa visión ética, no se podrían captar. Introduce un interés por las personas, empezando por el del propio directivo, que facilita su implicación en los objetivos de la empresa, y que permite el desarrollo de sus capacidades operativas y evaluativas, lo que, a su vez, permite conseguir y mejorar las competencias centrales (*core competences*) de la organización y, por tanto, puede contribuir a los resultados, también económicos, a largo plazo³⁵.

Esta manera de entender la RS como responsabilidad ética, nos permite proponer un *management case* para la RS: ser ética y socialmente responsable es la única manera de ser un buen directivo, un directivo excelente. Por encima del *business case*, el *social case* y el *moral case*, me parece que este es el mejor argumento que se puede proponer a un directivo, a la hora de convencerle de que ha de ser ética y socialmente responsable.

³³ El desarrollo de formas espontáneas de cooperación puede convertir situaciones potenciales de conflicto en otras de cooperación.

³⁴ Y esto repercute también en el modo como se usa el poder en la empresa (Moore y Beadley, 2006; Pérez López, 1993b).

³⁵ Pero las motivaciones son muy importantes en ética: no se debe ser socialmente responsable porque esto mejore la rentabilidad de la organización, sino porque es lo mejor para la empresa, para el propio directivo y para sus *stakeholders*. De otro modo, cuando aparezca la oportunidad de obtener un rendimiento económico extraordinario a costa de un comportamiento socialmente irresponsable, el directivo no tendrá la capacidad, basada en la razón y en la voluntad, de actuar del modo correcto.

Referencias

Abbà, G. (1992), "Felicidad, vida buena y virtud", Barcelona, Ediciones Internacionales Universitarias. Originally published as *Felicit , vita buona e virt *. Roma: Libreria Ateneo Salesiano, 1989.

Alouche, J. y P. Laroche (2005), "A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, p gs. 8-41.

Andreu, R. y J.M. Rosanas (2010), "Manifesto for a better management: A rational and humanistic view", Research paper, Barcelona, IESE Business School, D-885-E.

Andrews, K.R. (1971), "The Concept of Corporate Strategy", Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.

Aranzadi, J. (2011), "The possibilities of the acting person within an institutional framework: Goods, norms, and virtues", *Journal of Business Ethics*, 99, p gs. 87-100.

Argandoña, A. (1998), "The stakeholder theory and the common good", *Journal of Business Ethics*, 17, p gs. 1093-1102.

Argandoña, A. (2008a), "Ethical foundations of corporate social responsibility", en E. Bettini y F. Moscarini (eds.), "Responsabilit  Sociale d'Impresa e Nuovo Humanesimo", G nova: Sangiorgio Editrice, p gs. 31-56.

Argandoña, A. (2008b), "La responsabilidad social de las empresas", en A. del Valle (ed.), "Problemas de la econom  mundial en el siglo XXI", Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca, p gs. 85-120.

Argandoña, A. (2008c), "Integrating ethics into action theory and organizational theory", *Journal of Business Ethics*, 78, págs. 435-446.

Argandoña, A. (2008d), "Consistency and decision making in companies", presentado al Seminario *Humanizing the Firm and the Management Profession*, Barcelona, IESE Business School, 30 de junio - 2 de julio.

Argandoña, A. (2010^a), "Las virtudes en una teor  de la acción humana", Research paper, Barcelona: IESE Business School, D-880.

Argandoña, A. (2010b), "Más allá de la eficiencia: Lecciones éticas de la crisis para la cultura empresarial", en T. Jiménez Araya (ed.), "Hacia una nueva  tica económica global. Innovación vs. statu quo", Barcelona: Huygens Editorial, págs. 203-226.

Argandoña, A. y H. von Weltzien-Hoivik (2009), "Corporate Social Responsibility: One size does not fit all. Collecting evidence from Europe", *Journal of Business Ethics*, 89, Suplemento 3, p gs. 221-234.

Bhattacharya, C.B., S. Sen y D. Korschun (2008), "Using corporate social responsibility to win the war for talent", *MIT Sloan Management Review*, 49, p gs. 37-44.

Bowles, S. y H. Gintis (1998), "The moral economy of community: structured populations and the evolution of prosocial norms", *Evolution & Human Behavior*, 19, p gs. 3-25.

- Carroll, A.B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, 4, págs. 497-505.
- Dahlsrud, A. (2008), "How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, págs. 1-13.
- Devinney, T.M. (2009), "Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility", *Academy of Management Perspectives*, 23, págs. 44-56.
- Devinney, T.M., P. Auger, G. Eckhardt y T. Birtchnell (2006), "The other CSR", *Stanford Social Innovation Review*, otoño, págs. 30-37.
- Donaldson, T. (1982), "Corporations and Morality", Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Donaldson, T. y T.W. Dunfee (1994), "Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory", *Academy of Management Review*, 19, págs. 252-284.
- Donaldson, T. y T.W. Dunfee (1999), "Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics", Boston, MA: Harvard Business School.
- Donati, P. (2008), "Discovering the relational character of the common good", en M.S. Archer y P. Donati (eds.), "Pursuing the Common Good: How Solidarity and Subsidiarity Can Work Together", Vatican City: The Pontifical Academy of Social Sciences, págs. 659-683.
- Eshleman, A. (2004), "Moral responsibility", en E.N. Zalta (ed.), "Stanford Encyclopedia of Philosophy", www.plato.stanford.edu/entries/moral-responsibility.
- Finnis, J. (1983), "Fundamentals of Ethics", Oxford: Clarendon Press.
- Fischer, J.M. (1999), "Recent work on moral responsibility", *Ethics*, 110, págs. 93-139.
- Freeman, R.E. (2008), "Ending the so-called 'Friedman-Freeman' debate", en B.R. Agle, T. Donaldson, R.E. Freeman, M.C. Jensen, R.K. Mitchell y D.J. Wood, "Dialogue: Towards superior stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, 18, págs. 153-190.
- Freeman, R.E., J.S. Harrison, A.C. Wicks, B.L. Parmar y S. de Colle (2010), "Stakeholder Theory. The State of the Art", Cambridge, Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre, págs. 32-33.
- Geczy, C., R.F. Stambaugh y D. Levin (2005), "Investing in socially responsible mutual funds", Working Paper, Philadelphia, PN: The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Goll, I. y A.A. Rasheed (2004), "The moderating effect of environmental munificence and dynamism on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance", *Journal of Business Ethics*, 49, págs. 41-54.
- Hauerwas, S. (1984), "The Peaceable Kingdom. A Primer in Christian Ethics", Londres: SCM Press.
- Henderson, D. (2001), "Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility", Wellington: New Zealand Business Roundtable.

- Jonas, H. (1984), "The Imperative of Responsibility. In Search of an Ethics for the Technological Age", Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Kujala, J. (2001), "Analysing moral issues in stakeholder relations", *Business Ethics: A European Review*, 10, págs. 233-247.
- Margolis, J.D. y J.P. Walsh (2003), "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, 48, págs. 268-305.
- Margolis, J.D., H.A. Elfenbein y J.P. Walsh (2007), "Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on corporate social and financial performance", Working Paper, Boston, MA: Harvard Business School.
- McIntosh, M., D. Leipziger, K. Jones y J. Coleman (1998), "Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies", Londres: Pitman.
- McVea, J.F. y R.E. Freeman (2005), "A names-and-faces approach to stakeholder management. How focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together", *Journal of Management Inquiry*, 14, págs. 57-69.
- McWilliams, A. y D. Siegel (2000), "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?", *Strategic Management Journal*, 22, págs. 853-886.
- Miller, R.T. (2009), "Morals in a market bubble", *University of Dayton Law Review*, 35, págs. 113-137.
- Moore, G. y R. Beadley (2006), "In search of organizational virtue in business: Agents, goods, practices, institutions and environments", *Organization Studies*, 27, págs. 369-389.
- Murdoch, I. (1970), "The Sovereignty of Good", Nueva York, NY: Schicken Books.
- Orlitzky, M., F.L. Schmidt y S.L. Rynes (2003), "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization Studies*, 24, págs. 403-441.
- Oshana, M. (1997), "Ascriptions of responsibility", *American Philosophical Quarterly*, 34, págs. 71-83.
- Pérez López, J.A. (1977^a), "Moral, ética y negocios", nota técnica, Barcelona, IESE Business School, FHN-113.
- Pérez López, J.A. (1977^b), "Libertad y economía", nota técnica, Barcelona, IESE Business School, FHN-117.
- Pérez López, J.A. (1981), "Dimensiones de la responsabilidad social en la empresa", Research Paper, Barcelona, IESE Business School, 49.
- Pérez López, J.A. (1991^a), "Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal", Madrid, Rialp.
- Pérez López, J.A. (1993^a), "Ética y dirección de empresas", nota técnica, Barcelona, IESE Business School, FHN-111.
- Pérez López, J.A. (1993^b), "Fundamentos de la dirección de empresas", Madrid, Rialp.

- Polo, L. (1996), "Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos", Madrid, Unión Editorial.
- Polo, L. (2007), "Las organizaciones primarias y las empresas. Segunda sección", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, Instituto Empresa y Humanismo, Pamplona, Universidad de Navarra, nº 100.
- Polo, L. y C. Llano (1997), "Antropología de la acción directiva", Madrid, Unión Editorial.
- Porter, M.E. y M.R. Kramer (2006), "The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, diciembre, págs. 1-16.
- Scanlon, T.M. (1998), "What We Owe to Each Other", Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sternberg, E. (1994), "Just Business: Business Ethics in Action", Londres, Little, Brown & Co.
- Vogel, D.J., (2005), "The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility", Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Watson, G. (1996), "Two faces of responsibility", *Philosophical Topics*, 24, págs. 227-248.
- Weber, M. (1921), "Politik als Beruf", en "Gesammelte Politische Schriften", Munich: Duncker & Humboldt. Versión inglesa en H.H. Gerth y C. Wright Mills (eds.), "From Max Weber: Essays in Sociology", Nueva York, NY: Oxford University Press, 1946.
- Williams, G. (2008), "Responsibility as a virtue", *Ethical Theory and Moral Practice*, 11, págs. 455-470.
- Wood, D.J. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, 16, págs. 691-718.
- Wu, M. (2006). "Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: A meta-analysis", *Journal of the American Academy of Business*, 8, págs. 163-171.
- Zamagni, S. (2008), "Reciprocity, civil economy, common good", en M.S. Archer y P. Donati (eds.), "Pursuing the Common Good: How Solidarity and Subsidiarity Can Work Together", Vatican City: The Pontifical Academy of Social Sciences, págs. 467-502.