

## LAS EMPRESAS COMO TRANSFORMADORAS DE LA SOCIEDAD

Antonio Argandoña

# LAS EMPRESAS COMO TRANSFORMADORAS DE LA SOCIEDAD

Antonio Argandoña<sup>1</sup>

## Resumen

En las sociedades modernas, pocas instituciones tienen una influencia mayor que las empresas. Este trabajo es una amplia introducción al papel de las empresas como transformadoras de la sociedad, que empieza por su dimensión económica, pero que se refleja también en otras, de carácter social y ético. Empieza con unas reflexiones sobre el objetivo, la misión, la responsabilidad social y la función social de la empresa para mostrar después cómo la misma puede ser un factor de transformación en la sociedad, y qué tipo de dificultades de naturaleza ética se pueden encontrar en ella a la hora de llevar a cabo su función.

**Palabras clave:** dirección de empresas, empresa, ética, sociedad.

<sup>1</sup> Profesor, Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE

# LAS EMPRESAS COMO TRANSFORMADORAS DE LA SOCIEDAD

## Introducción

Un lápiz, aparentemente, es un producto muy sencillo: un poco de madera, barniz, la etiqueta, la mina de grafito y quizá también algo de metal para sujetar una goma de borrar. Pero detrás de estos sencillos materiales está el trabajo de miles de personas, que quizá no han visto nunca un lápiz o no se han propuesto comprarlo, y que habrán recibido su salario, se habrán desarrollado como trabajadores o directivos, habrán obtenido una rentabilidad para su dinero..., todo ello al servicio de unos consumidores que lo habrán utilizado para aprender, jugar, comunicarse o llevar a cabo otras muchas tareas.

En 1958, Leonard E. Read publicó en *The Freeman* un breve artículo titulado «Yo, el lápiz»<sup>1</sup>, en el que explicaba las tareas que culminan cuando el lápiz aparece sobre el mostrador de una papelería: los instrumentos para cortar el árbol (sierras, camiones, sogas...), incluyendo los orígenes de esos instrumentos: la extracción del mineral para obtener el acero o el cultivo del cañamo para las cuerdas... y así hasta el final. No hace falta mucha imaginación para que el lector se dé cuenta de que el «árbol genealógico» del sencillo lápiz al que se refiere Read es enormemente complejo, llega hasta muy atrás en el tiempo e implica la colaboración de miles de personas, la gran mayoría de las cuales no se han conocido ni se conocerán nunca.

Read (1958) escribió ese artículo para explicar el funcionamiento del libre mercado, desarrollando de forma inteligible conceptos como los de la «mano invisible», el «orden espontáneo» o el «conocimiento disperso», que definen una gran parte de nuestro sistema económico. Pero la historia del lápiz sirve también para mostrar la importancia de esa organización humana que llamamos «empresa». Porque la casi totalidad de aquellas personas que aportaron trabajo, capital financiero, materias primas, energía, conocimientos y capacidades lo hicieron dentro de empresas privadas o públicas. Bastaría este ejemplo para señalar la relevancia de estas instituciones en todo el mundo, primero en las economías occidentales, pero también en los países emergentes y en desarrollo.

---

<sup>1</sup> El artículo apareció impreso en *The Freeman*, en mayo de 1956, con una introducción de Milton Friedman y un epílogo de Donald J. Boudreaux; versión española en <http://www.liberalismo.org/articulo/50/37/lapiz/>.

Las empresas, en efecto, producen los bienes y servicios que satisfacen nuestras necesidades, generan empleo y rentas, modelan nuestros gustos y preferencias, impactan en el medioambiente, dotan de eficacia a nuestro sistema económico, nos equipan con capital humano, social e institucional, nos enseñan valores y virtudes... pero también pueden ser fuente de alienación, disvalores, frustración o deterioro ético; pueden dañar seriamente el medioambiente, inducirnos a conductas corruptas o insostenibles, o invitarnos a comportamientos cuyas consecuencias podemos lamentar en el futuro. Son, pues, factores de transformación de las personas, las culturas y las sociedades, para bien o para mal.

El objeto de este capítulo es explicar en qué sentido pueden las empresas llevar a cabo su aportación a la transformación positiva de la sociedad, prestando especial atención a las dificultades que encuentran en las sociedades del siglo XXI, sobre todo las occidentales más avanzadas. En la siguiente sección presentamos un conjunto de conceptos que nos ayudan a entender cuál es el papel de la empresa en la sociedad. Nuestra tesis es que el concepto clave es el de objetivo, propósito o fin de la empresa, del que dependen los de misión, responsabilidad y función social. También discutiremos las principales vías por las que las empresas pueden ser el instrumento de transformación que hemos citado, deteniéndonos luego en cómo la llevan a cabo en el entorno social y moral de las sociedades actuales, para acabar con las conclusiones.

## Objetivo, misión, responsabilidad y función social de la empresa

### La empresa como organización

Una organización es un conjunto de personas que aportan recursos (capital, conocimientos, capacidades, trabajo, relaciones sociales...) de manera consciente y deliberada para conseguir unos objetivos que sólo se pueden obtener con la colaboración de todos, y que todos desean, aunque probablemente por motivos distintos (cf. Argandoña, 2011a; Canals, 2010; Rosanas y Andreu, 2010).

Esta definición se aplica a todo tipo de organizaciones, incluyendo las empresas pero también las cooperativas, entidades del tercer sector, fundaciones, asociaciones, clubs, sindicatos, partidos políticos... y otras muchas. Pero las empresas presentan dos caracteres que nos interesan particularmente:

- 1) El objetivo que aglutina la colaboración de los que aportan recursos a las empresas es la producción y distribución de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de otras personas.
- 2) La consecución de dicho objetivo debe lograrse con eficiencia, porque son instituciones de naturaleza económica. *Eficiencia* significa aquí que los ingresos resultantes de la venta de aquellos bienes y servicios deben ser suficientes para cubrir las necesidades materiales de los que han aportado recursos, en cuanto aportadores de los mismos, al menos tendencialmente o a largo plazo<sup>2</sup>. La eficiencia se mide por la diferencia entre lo que los compradores de bienes y servicios

---

<sup>2</sup> Todas las organizaciones, también las que no son empresas de negocios, necesitan recursos para operar, que pueden obtener mediante la provisión de bienes y servicios a terceras personas, como hacen las empresas, o por otros medios (subvenciones, donaciones, etc.), como es el caso de las instituciones públicas o privadas sin fines de lucro.

producidos por la empresa están dispuestos a pagar por ellos y los costes derivados de la compra de recursos a terceras personas (primeras materias, energía, suministros, costes financieros, etc.); es decir, por el valor añadido por la empresa<sup>3</sup>. Se trata, pues, de un concepto más amplio que el de entidad con fines de lucro u orientada al beneficio privado de sus propietarios, pero lo incluye<sup>4</sup>.

## De las motivaciones de los stakeholders al objetivo de la empresa

Aunque abundan las definiciones de empresa como nexo de contratos, conjunto de derechos de propiedad, conjunto de capitales, etc. (Argandoña, 2011a), lo que mejor define a la empresa es ser una comunidad de personas que, como queda dicho, colaboran en un proyecto común bajo la guía de uno o varios directivos o emprendedores. Llamaremos «miembros de la empresa» o «*stakeholders* internos» a esas personas que participan en la vida de la empresa como trabajadores, directivos y propietarios, y, en algunos casos, también como clientes, proveedores o inversores<sup>5</sup>.

Como ya dijimos, los que colaboran en la empresa tienen una variedad de motivos para hacerlo. Habitualmente demandan resultados económicos (los empleados y directivos, salarios presentes y futuros, y quizá también servicios de atención médica o derecho a pensiones futuras; los inversores y prestamistas, intereses; los propietarios que corren el riesgo residual, beneficios, etc.), pero también esperan otros resultados y tienen, por tanto, otras motivaciones, como la consecución de satisfacciones por su participación en la empresa, el aprendizaje de conocimientos, capacidades y habilidades, las relaciones sociales, la amistad y el compañerismo (Argandoña, 2011b), o el desarrollo (o al menos no deterioro) de sus valores y virtudes (cf. Argandoña, 2008a, 2008b, 2008c; Pérez López, 1991, 1993). Una parte importante de la tarea de dirigir consiste, pues, en aglutinar las distintas (y a veces contradictorias) motivaciones de sus miembros para que colaboren en una tarea común que acabe interesando a todos.

Esto implica que la eficiencia, que es uno de los caracteres distintivos de la empresa, sea condición necesaria, pero no suficiente, para su buen funcionamiento. En efecto, si no se presta atención a esos otros resultados deseados por los miembros de la empresa, la colaboración de éstos puede reducirse o dificultarse. Y ello puede tener consecuencias diversas, como la reducción de los ingresos o el aumento de los costes, el estallido de una batalla por el reparto de las rentas (Argandoña, 2012a), la creación de un clima de oportunismo, la falta de colaboración, el insuficiente desarrollo de las competencias distintivas de la empresa o el deterioro de su clima moral, hasta el punto de poner en peligro su unidad, la confianza que es necesaria para que todos aporten lo que la empresa necesita y, a la larga, para su supervivencia (Argandoña, 2008b).

En todo caso, los que participan en las tareas de la empresa deben elaborar o asumir un objetivo, propósito o fin de la organización, que es aquello que deben conseguir temporal y conjuntamente para, en última instancia, lograr lo que esperan de ella de acuerdo con los motivos que les empujan. Ese objetivo no coincide, pues, con las motivaciones personales de esos *stakeholders*

---

<sup>3</sup> Lo que equivale a sus beneficios, pero sólo en algunos casos concretos: por ejemplo, cuando la empresa contrata trabajo indiferenciado en un mercado competitivo, de modo que ese componente del valor añadido creado se convierte en una cantidad fijada externamente a la empresa.

<sup>4</sup> No entramos aquí en temas como la forma jurídica que adoptan las distintas organizaciones, que no es relevante para los objetivos de este trabajo.

<sup>5</sup> Los límites de los *stakeholders* internos y externos no siempre están claros. A menudo, la empresa colabora de tal manera con algunos de sus proveedores, clientes e incluso competidores que la definición de los límites de la organización se difumina.

internos, como la maximización del beneficio, del valor añadido, de las ventas, de la cuota de mercado o de otras variables económicas que, a lo sumo, formarán parte de la motivación de los propietarios o de los directivos, pero probablemente no de todos ellos, ni siempre. Las motivaciones de los *stakeholders* internos responden a la pregunta sobre «por qué» existe la empresa; el objetivo o propósito responde a la pregunta del «para qué» de la misma.

Ese objetivo o propósito debe ser algo que sólo se pueda conseguir con la aportación de todos (o, al menos, algo que se pueda obtener más fácilmente y con menores costes gracias a la colaboración de todos), aunque no todos sean capaces de definirlo o identificarlo con claridad. Será la participación en el proceso de producción de bienes y servicios para la atención de necesidades de clientes o consumidores, mediante la aportación de recursos materiales (capital), humanos (trabajo, conocimientos, capacidades y habilidades) y morales (valores y virtudes)<sup>6</sup>.

Ese propósito es un bien común o, mejor, un conjunto de bienes comunes que contribuyen a la perfección de las personas (Argandoña, 2009); pero no un bien material, aunque exige la aportación de bienes, materiales y no materiales, a ese proceso en el que todos dan y reciben. En ocasiones existe una proporción entre lo aportado y lo recibido, como el salario por el trabajo llevado a cabo o el beneficio por el riesgo asumido, pero otras veces no habrá conformidad entre lo dado y lo recibido: por ejemplo, el aprendizaje de conocimientos, capacidades y habilidades, el desarrollo de relaciones sociales, el aprendizaje de virtudes y valores, etc., que incluso rebosa de la empresa y se proyecta fuera de ella, adquiriendo el carácter de un verdadero don (Argandoña, 2012b).

La tarea del que dirige una empresa consiste en definir ese objetivo o propósito y proponerlo a los miembros de la empresa, para motivarlos a aportar lo que la organización necesita, de modo que, satisfaciendo las necesidades de los clientes y consumidores, pueda complacer las de esos miembros (no todas, pero al menos aquellas que les mueven a colaborar en la empresa) (Pérez López, 1993).

La tarea colectiva de producir bienes y servicios para su venta a cambio de un precio permite generar los recursos materiales necesarios para mantener el proceso y pagar a los miembros sus salarios, intereses, beneficios, etc. Ésta es la dimensión económica de la empresa, muy importante, porque en ella se refleja su función como promotora de la eficiencia en el uso de recursos escasos.

Pero también hay que atender a otras motivaciones de los *stakeholders* internos, como la satisfacción por la tarea que realizan o el desarrollo de sus conocimientos, capacidades, actitudes y valores. Y esto importa mucho porque son éstos, más que las máquinas o la tecnología, los que crean las capacidades distintivas de la empresa, algo que sólo ella sabe hacer de esa manera y que es una de las claves de su continuidad y de su éxito. Ésta es la dimensión que podemos llamar «social».

Y hay, finalmente, una tercera dimensión, ética, que también debe estar presente en el objetivo de la organización. Porque, además, las personas aprenden y desarrollan actitudes, valores y virtudes en sus actuaciones y, sobre todo, en sus interacciones con los demás: aprenden a colaborar con ellos, a apreciarlos y respetarlos, o a ignorarlos y a hacerles daño; aprenden a servir a los clientes,

---

<sup>6</sup> Aunque la empresa sea una «comunidad de trabajo» (Alford y Naughton, 2001, p. 65), no es sólo la participación en el trabajo lo que genera el bien común, ya que también participan en su producción los propietarios de los medios de producción (capitalistas, financieros, proveedores, etc.).

o a actuar egoístamente frente a ellos; hacen suyos los objetivos de la empresa, o tratan de ponerlos al servicio de sus fines personales exclusivos, y aprenden a confiar en la empresa y en sus miembros, o a no hacerlo.

En todo caso, el objetivo de la empresa no viene dado por los intereses, necesidades o demandas de sus miembros, al menos por dos razones. 1) Como ya hemos dicho, los miembros deben estar de acuerdo en conseguir algo, el objetivo de la empresa, que no es el fin de su colaboración, sino sólo un medio, pero que es aquello en lo que todos coinciden primero. 2) Más allá de las motivaciones personales de sus *stakeholders* internos, en la empresa se producen otros resultados que inciden sobre ellos de forma no prevista o no deseada. Por ejemplo, aunque un empleado trabaje sólo por un salario, no podrá evitar otros resultados sobre él mismo o sobre los demás: conocimientos (correctos o equivocados), capacidades (positivas o negativas), y actitudes y virtudes (o vicios), que influirán en sus decisiones futuras en la empresa, con sus correspondientes impactos sobre él mismo, sobre los demás, sobre la organización y sobre la sociedad (Argandoña, 2008a, 2008b).

Las tres dimensiones mencionadas –económica, social y ética– configuran el objetivo o propósito de la organización y, en consecuencia, sus resultados (aunque éstos están condicionados por las variables del entorno): resultados a corto, medio y largo plazo; sobre los recursos económicos, las personas, las competencias distintivas, la consistencia de sus decisiones en el tiempo y, en definitiva, sobre su unidad y su supervivencia (Argandoña, 2008b; Pérez López, 1993)<sup>7</sup>.

## La misión y las responsabilidades de la empresa

El objetivo, fin o propósito de la empresa que hemos descrito es abstracto y, por tanto, no motivará a los *stakeholders* internos. Necesita, pues, ser concretado en cada momento por la dirección de la empresa, hasta llegar a un conjunto de objetivos parciales, limitados en el tiempo y en el espacio, que sirven para enfocar los esfuerzos, guiar la formulación de las estrategias, asignar los recursos y evaluar los resultados (Pérez López, 1993). La declaración de misión (explícita o no) viene a ser una etapa intermedia entre aquel objetivo genérico y los objetivos operativos y concretos de cada empresa en cada momento. La misión define qué necesidades de qué clientes o consumidores va a satisfacer la organización (misión externa) y cómo atenderá a las exigencias de sus miembros internos (misión interna), que éstos conseguirán haciendo suya la misión externa (Pérez López, 1993).

Del objetivo o propósito de la empresa se derivan también sus responsabilidades. El concepto de responsabilidad puede ser legal o ético (Argandoña, 2008d). El primero se aplica a las responsabilidades que tienen su origen en la ley o en una regulación, o se remiten a ella (por ejemplo, en el caso de un contrato, que obedece a la libre voluntad de las partes, pero que lleva consigo también deberes establecidos o reconocidos por las normas jurídicas). Pero responsabilidad es, sobre todo, un concepto ético, que se aplica, en primer lugar, a las acciones y omisiones pasadas o presentes, a las intenciones manifestadas en ellas y a sus consecuencias,

---

<sup>7</sup> La afirmación de que el objetivo de la empresa es la maximización del valor para el accionista refleja sólo una parte de lo que hemos dicho, importante, pero parcial (Canals, 2010). La tesis de que la empresa debe crear valor para todos los *stakeholders* es más amplia, pero aún incompleta si identifica ese valor con el meramente económico, excluyendo las dimensiones sociales y éticas (Argandoña, 2012a).

positivas o negativas; y en segundo lugar, a los efectos futuros de las acciones y omisiones, en cuanto que introducen deberes u obligaciones para evitar el mal o hacer el bien.

Que el concepto de responsabilidad pertenezca a la ética no quiere decir que las dimensiones señaladas con anterioridad, económica y social, no sean relevantes también en el plano moral, ni que no lo sean tampoco las consecuencias no esperadas o no deseadas de las decisiones. El concepto de responsabilidad traduce al lenguaje de los deberes y compromisos morales el conjunto de acciones que están contenidas, probablemente de modo implícito, en el propósito de la empresa.

Algunas de esas responsabilidades configuran lo que llamamos «responsabilidad social corporativa de la empresa». Con frecuencia, ésta se reduce a la respuesta de la organización a las peticiones, demandas o expectativas de la sociedad, o se configura en un listado de acciones que se añaden a la estrategia y a las operaciones ordinarias de la empresa (incluyendo, por ejemplo, la filantropía y la acción social), o en instrumentos y técnicas de gestión, etc. Frente a esta manera parcial de concretar la responsabilidad social corporativa, la Comisión Europea la definió, de forma muy sintética y acertada, como «la responsabilidad de las empresas por sus impactos sobre la sociedad» (Comisión Europea, 2011; cf. Argandoña, 2012c)<sup>8</sup>.

En todo caso, parece lógico concretar el contenido de la responsabilidad social a partir del objetivo, fin o propósito de la empresa. Primero, porque esto es lo que buscan los miembros, no en cuanto meros aportadores de recursos, sino como tales miembros<sup>9</sup>; por tanto, es lo que da unidad a la tarea común emprendida por todos ellos, lo que explica la coordinación que llevan a cabo los directivos, que a su vez justifica la atención a las motivaciones de aquellos *stakeholders* internos, luego lo que define las responsabilidades de la empresa respecto de esos *stakeholders*.

Segundo, porque el propósito de la empresa explica las relaciones con los clientes próximos y los consumidores finales, a los que se orienta la producción de bienes y servicios. Y también confluye ahí la colaboración de otros *stakeholders* externos, como proveedores o inversores: en definitiva, la responsabilidad involucra a toda la cadena de suministro, aunque con diferentes niveles de responsabilidad en cada caso.

Y tercero, porque en el objetivo aparecen también las responsabilidades hacia la sociedad: el deber de actuar con eficiencia, que es una de las tareas principales de la empresa como institución económica; la prevención de efectos externos negativos (sobre el medioambiente, por ejemplo), el cumplimiento de la ley o la lucha contra la corrupción, y el fomento de los efectos positivos (como la promoción de instituciones sociales y políticas adecuadas, el desarrollo del capital humano y social que la empresa necesita, o la innovación); la cooperación del bien común de la empresa al bien común de la sociedad, etc.

La actuación responsable de la empresa ante la sociedad refleja su función social, su contribución al desarrollo de la sociedad, que, como hemos señalado antes, va más allá de la dimensión meramente económica y de la maximización del valor del capital para sus propietarios.

---

<sup>8</sup> Parece preferible hablar de consecuencias o efectos que de impactos.

<sup>9</sup> La responsabilidad social es de la organización, pero también de las personas, en cuanto que todas ellas participan de aquel propósito común, de modo que todas son necesarias para conseguirlo. Obviamente, el grado de responsabilidad de, por ejemplo, los propietarios (únicos, mayoritarios, minoritarios, fiduciarios, etc.), los directivos (en sus diversos niveles), los empleados, los colaboradores externos, etc., será diferente en cada caso.



Del objetivo o fin de la empresa depende todo lo demás: sus normas y su cultura, su estructura, su estrategia, sus políticas y sus acciones diarias. Y ahí es donde se manifestará aquella «responsabilidad por sus impactos sobre la sociedad» a que se refería la Comisión Europea (2011).

## La empresa y la transformación de la sociedad

«Las empresas son pilares clave en una sociedad dinámica. Crean empleos, invierten, innovan, desarrollan a las personas, ayudan a usar los recursos escasos de un modo eficiente y, desde muchas perspectivas, tienen un papel importante en la sociedad moderna» (Canals, 2010, p. 201): son, pues, protagonistas importantes –pero no únicos– de la transformación de la sociedad (cf. Argandoña, 2013).

Como propusimos más arriba, el objetivo, propósito o fin de la empresa, tal como lo concreta cada una en su misión particular, puede ayudarnos a entender en qué consiste esa función transformadora, en las tres dimensiones a las que nos hemos referido antes (económica, social y moral).

Que la empresa es motor de transformaciones de la sociedad en el plano económico es obvio, dada su condición de institución de la economía. El fin de la empresa es producir y vender bienes y servicios para satisfacer necesidades de los consumidores y clientes<sup>10</sup>, y lleva esto a cabo a través de sus operaciones internas y externas, consiguiendo la colaboración de los recursos que le proporcionan sus *stakeholders* internos, con iniciativa y espíritu emprendedor, proyectando su actividad en el tiempo con continuidad, etc.

Lo relevante aquí es que esa transformación de carácter económico no está separada de las otras dos dimensiones, porque las responsabilidades sociales de las organizaciones no son adiciones hechas desde fuera a un listado cerrado de responsabilidades económicas<sup>11</sup>. Primero, la social, porque la empresa necesita ser un lugar en el que los empleados y directivos puedan desarrollar relaciones satisfactorias y generar aprendizajes que les mejoren como personas, al tiempo que contribuyen a la creación de las competencias distintivas de la organización<sup>12</sup>. Y esto proyecta el impacto de la organización en su entorno y en toda la sociedad, mediante la formación de los directivos y empleados en conocimientos, capacidades y actitudes (lo cual representa la creación de capital humano y social a disposición de todos), el desbordamiento (*spillover*) de los aprendizajes internos en su entorno próximo y remoto (capital tecnológico,

---

<sup>10</sup> O mejor, la empresa «debe estar» en condiciones de satisfacer esas necesidades, porque que esto se consiga o no dependerá también de otros factores, como las actitudes y acciones de los consumidores o los cambios en el entorno.

<sup>11</sup> Es posible que esta concepción «aditiva» de las responsabilidades sociales provenga del mismo desarrollo de la teoría y la práctica de la responsabilidad social. En efecto, a menudo se afirma que la teoría de la responsabilidad social empezó con el modelo económico (la maximización del valor para el accionista: *profit*) (Friedman, 1970), reconociendo luego sus limitaciones (deterioro del medioambiente, malestar social, reivindicaciones de grupos de interés...), para acabar «añadiendo» al mismo otras responsabilidades (sociales: *people*, y medioambientales: *planet*), primero dentro de un enfoque económico «ilustrado» (ganarse la colaboración de los *stakeholders* y la reputación de la sociedad mejora los beneficios: el *business case* de la responsabilidad social) y más tarde, con un enfoque de aceptación social (la responsabilidad como respuesta interesada de la empresa a las demandas y expectativas de la comunidad: el *social case*), completado quizá con la adición de unos deberes morales emanados de éticas exógenas (el *moral case*). Cf. Argandoña (2012d).

<sup>12</sup> Y, como dijimos antes, la empresa debe estar en condiciones de ofrecer esto, aunque no esté segura de conseguirlo. Por ejemplo, la empresa no puede garantizar un puesto de trabajo «con sentido», pero sí un marco organizativo y de relaciones humanas que haga posible que las personas encuentren, libremente, el sentido de su tarea, cada uno el que mejor cuadre con sus objetivos.

investigación, innovaciones, espíritu emprendedor, etc.), la creación de nuevos mercados y oportunidades para otras empresas, la colaboración con instituciones sin fines de lucro y administraciones públicas, etc.

Y luego, la dimensión ética. Porque la empresa necesita que en sus *stakeholders* internos tenga lugar un proceso de creación y desarrollo de valores y virtudes, facilitado por procesos de aprendizaje moral (incluida la ejemplaridad) y por la existencia de unas normas, una cultura y un ambiente que posibiliten el aprendizaje ético en la organización o, al menos, dificulten la aparición de conductas inmorales. Esto, obviamente, desborda también a la empresa, extendiéndose a la sociedad. Es decir: la empresa desempeña un gran papel como creadora de actitudes, valores y virtudes, que empiezan en ella y acaban proyectándose en la sociedad<sup>13</sup>.

Conviene insistir en que estas tres dimensiones tienen lugar simultáneamente en cada una de las estrategias, políticas y acciones (u omisiones) de la organización, y son el resultado, casi siempre, de las actuaciones, conscientes o no, de las personas que la conforman, y en particular de sus directivos. Las normas internas, la estructura y la cultura de la empresa, así como las leyes y las reglas sociales vigentes, facilitan o dificultan esas dimensiones, pero no son suficientes para configurar el impacto transformador de la empresa, el cual, lógicamente, varía de un lugar a otro, de una empresa a otra y de una decisión a otra, y que puede ser positivo unas veces (en el sentido de que genera cambios sociales que favorecen los valores necesarios para el florecimiento de esa sociedad: integración, solidaridad, no discriminación, relacionalidad, etc.), y negativo otras.

En esos procesos ocupa un lugar importante, como ya sugerimos, el objetivo, fin o propósito de la organización, que viene a ser como el hilo conductor de ese impacto transformacional. Como muestra de ello, consideremos la primera parte de la definición del objetivo de la empresa dada antes, y que estaba en el origen de su misión, si ésta es explícita: la satisfacción de necesidades de clientes y consumidores mediante la producción de bienes y servicios con eficacia. Este enunciado sugiere inmediatamente la necesidad de una reflexión interna acerca de qué necesidades se van a atender, de qué personas, mediante qué bienes y servicios y con qué procesos de producción. Y de ahí resultarán muchas implicaciones, como las siguientes:

- 1) Quiénes son esos clientes y consumidores cuyas necesidades va a satisfacer la empresa. La elección de los destinatarios no es ajena a las responsabilidades que asume la empresa, y tiene un claro impacto económico (define su mercado, su producto, su tecnología, sus vías de crecimiento, etc.), social (porque provoca cambios en la comunidad cuyas necesidades atiende) y moral, como se muestra en el apartado siguiente.
- 2) Cuáles son las necesidades que se van a satisfacer. Clasificarlas como primarias o secundarias, naturales o creadas, materiales o espirituales, puede no tener mucho

---

<sup>13</sup> «Hace ya bastantes años daba clases a alumnos de pregrado en una universidad española. Y era frecuente que me encontrara con alguno de ellos, años después de acabados sus estudios. Invariablemente, me sorprendía del cambio que habían experimentado aquellos estudiantes, y me preguntaba por su causa. Mi conclusión era que en ese momento estaban trabajando en una empresa que les exigía llegar puntualmente a su trabajo cada día, a la misma hora, cosa que no era habitual en la universidad; tenían que aceptar los mandatos de su jefe, un día y otro; pensar en las necesidades de los clientes; trabajar de buen grado con otras personas, a las que no habían elegido como compañeros; ser ordenados y puntuales, acabar bien su tarea, vivir detalles de corrección, ser agradecidos... En fin, habían desarrollado, en esos años de actividad profesional, un conjunto de virtudes que quizá no habían aprendido en sus familias o cuidado en la escuela o en la universidad» (Argandoña, 2012, p. 5).

sentido<sup>14</sup>, desde el punto de vista de la responsabilidad de la empresa, pero esto no obsta para que orientar la misión hacia unas necesidades u otras no sea un tema neutro, en el plano económico, social y, muy especialmente, moral (consumismo, alienación, estilo de vida, etc.).

- 3) Al evaluar esas necesidades hay que tener en cuenta no sólo al consumidor o usuario último, sino también el impacto que esto puede tener en el resto de la sociedad: en sus costumbres y hábitos y en la educación (positiva o negativa) de los ciudadanos (al menos como consumidores), en el uso de los recursos, en el deterioro del medioambiente, en la promoción de la solidaridad o el individualismo, etc.
- 4) Como la misión interna arranca de la aceptación de la misión externa por los *stakeholders* internos, hay que considerar también el impacto que la decisión sobre la misión externa tendrá sobre ellos.
- 5) Las necesidades no son estáticas, sino cambiantes en el tiempo, también en función de los aprendizajes de los consumidores (y de las acciones de la empresa). Esto debería quedar recogido en el componente de largo plazo que ofrece la misión externa.
- 6) El proceso de producción tendrá impactos muy variados sobre la sociedad. Habrá que tener en cuenta aquí criterios técnicos (el capital utilizado, el estado de los conocimientos, los usos sociales, etc.), económicos (las ventajas competitivas, la disponibilidad de factores productivos, la capacidad de desarrollar nuevos recursos, etc.) y medioambientales, entre otros.
- 7) Y tratándose de una actividad económica, habrá que tener en consideración la eficiencia; es decir, la contribución del proceso productivo al uso eficiente de los recursos en la sociedad, en beneficio de todos.

## El entorno social en que trabaja la empresa

En un listado de instituciones dignas de elogio por la sociedad incluiríamos, probablemente, hospitales, escuelas, universidades, iglesias, organizaciones sin fines de lucro y centros de investigación, entre otras. Pues bien, las empresas se comparan muy favorablemente con ellas, porque procuran satisfacer un amplio abanico de necesidades humanas; crean riqueza y puestos de trabajo; forman, capacitan y motivan a sus empleados; movilizan recursos materiales y humanos en dimensiones increíbles para proyectos de gran envergadura e impacto social; actúan con eficiencia y fomentan la misma en la sociedad; innovan, son flexibles, se adaptan y son capaces de recrearse en entornos muy cambiantes para asegurar su continuidad. Cuando contemplamos todo esto, no podemos menos que felicitarnos por haber «inventado» esas instituciones que son clave para el progreso y la estabilidad de la sociedad.

---

<sup>14</sup> «La economía cuenta con esta necesidad [de subsistir], pero también con nuestra propensión a desbordarla. Se trata de una tendencia que un “moralismo” demasiado fácil interpreta, sin más, como pura codicia y afán inmoderado de placeres. [...] Lo que ocurre es que parece ignorar la natural inclinación humana, todo lo deformable que se quiera, a buscar algo más que lo estrictamente indispensable para poder vivir. Ese algo más no lo constituyen solamente los bienes superiores del espíritu. Junto con el deseo de éstos hay también en el hombre una inclinación hacia lo que se llama “el bienestar”, como una realidad condicionada por el uso de cosas materiales no absolutamente imprescindibles para mantenerse en la existencia» (Millán Puelles, 1974, pp. 37-38).

A la vista de lo dicho anteriormente, parece evidente que la empresa puede ser una gran creadora de comportamientos éticos –lo mismo que otras muchas instituciones y organizaciones, porque, en definitiva, la creación, la protección y el desarrollo de sociedades justas, prósperas, eficaces, solidarias, éticas y humanas es tarea de todos–. Pero esto no significa que sea una tarea fácil, ni que las empresas destaquen siempre en esa función. Porque, como organizaciones humanas que son, presentan dos tipos de dificultades: las generales de la sociedad y las específicas de las empresas de negocio.

Estas últimas son sobradamente conocidas, y han aparecido ya en las páginas anteriores. Si el objetivo o propósito de la empresa define su capacidad transformadora, en él habrá que buscar las limitaciones mencionadas. Primero, en una definición errónea del objetivo, que ponga énfasis sólo en una dimensión, como cuando se reduce el propósito de la empresa a la maximización del valor para el propietario; o como cuando se niega la empresa como comunidad de personas, la colaboración de todas las cuales es necesaria para el buen desarrollo de aquel objetivo; o porque se niega la existencia de aprendizajes de diverso tipo, que cambian las conductas de los agentes a consecuencia de sus propias decisiones y de las de los demás, etc.<sup>15</sup>. Y, en segundo lugar, el objetivo y la misión pueden estar bien definidos, pero su implementación puede ser defectuosa –y el número y la relevancia de los errores cometidos puede ser infinito–.

El otro amplio campo de fracaso de la capacidad transformadora de la empresa, sobre todo en el plano ético, tiene que ver con algunos caracteres de nuestras sociedades, en concreto de las sociedades occidentales avanzadas, que son ejemplares en muchos aspectos, pero no lo son en otros. Y esto por dos razones, principalmente: porque las empresas tienen que transformar una sociedad que se resiste, o porque la empresa recibe ella misma los valores o antivalores de esa sociedad que debe transformar. Veamos algunos ejemplos de esto, sin ánimo de ser exhaustivos (Argandoña, 2012f).

Muchos ciudadanos actuales, respaldados por las filosofías de la modernidad, son individualistas, y esto se manifiesta en su deseo de plena autonomía en la vida privada. Deriva de ello la búsqueda de la singularidad a través de la experimentación de sensaciones variadas: el consumismo acaba siendo una manifestación de originalidad.

Esos ciudadanos son también emotivistas, sobre todo en los juicios éticos, en los que se da prioridad a la respuesta emocional por encima del juicio y la reflexión, con predominio de la «autenticidad» como criterio moral. Esto se conecta con el individualismo mencionado antes, porque la cultura de las emociones crea un espacio para «ser uno mismo» (por ejemplo, el consumo como experiencia). Los problemas se dramatizan (obesidad, competitividad escolar, estrés profesional, etc.). Por otro lado, la respuesta emocional salda las responsabilidades (confesiones exculpatorias, erupciones de compasión como máxima manifestación de una conducta ética, etc.).

En consecuencia, una ética puramente racional se rechaza como «inhumana», y la exigencia de adhesión a un código de conducta se considera poco menos que incompatible con la autonomía personal y la creatividad. Al final, las cuestiones morales «se viven y pasan», sin dejar huella, porque no hay aprendizajes morales: la mentira o la injusticia se censuran por sus efectos sociales; o mejor, por la existencia de una norma social que las rechaza, pero no siempre

---

<sup>15</sup> En el fondo, se trata de un error de definición del objetivo de la empresa que tiene su causa inmediata en la ciencia económica y su causa remota, en la antropología que la fundamenta.

(a menudo, el que abusa del seguro de desempleo o defrauda en el pago de impuestos es considerado digno de elogio).

Fruto de esto, los derechos particulares, basados en intereses personales, adquieren la categoría de derechos superiores: «Yo quiero...» se interpreta como «Yo tengo derecho a...». De este modo, los derechos pierden su base ética y acaban fundándose sólo en la ley, volviéndose relativos y cambiantes. Y aparecen nuevos «deberes» no tanto jurídicos como sociales y morales: la obligación de reciclar, de ahorrar energía, de abstenerse de fumar... Las conductas política y moralmente correctas se normalizan; aparecen unanimidades miméticas, quizá por el temor a no ser reconocido.

En muchas sociedades avanzadas la variedad de culturas fundamenta la tesis de que no hay criterios objetivos para dar preeminencia a unos valores culturales sobre otros. Y de este relativismo cultural se pasa al relativismo moral: no hay reglas éticas mejores o peores; cada uno elige las que prefiere, y no tiene por qué empeñarse en justificarlas o defenderlas, porque, en definitiva, las puede cambiar a voluntad.

En esa sociedad individualista se pierde el sentido de la existencia de bienes comunes, compartidos entre y que interesan a todos, que se crean con la participación unánime y que ninguno puede apropiarse individualmente. Las aspiraciones a una sociedad más justa para todos, que eran habituales en las sociedades occidentales hasta los años sesenta, ya no están en vigor; la sociedad se ha convertido en un espacio para la búsqueda del propio interés, que es acogido por la política; a lo sumo, se trata de intereses personales compartidos por algunos colectivos. Los valores éticos desaparecen del discurso público; o mejor, se toman como tales aquellas posiciones parciales calificadas de «éticas» por su vinculación a los derechos privados ya mencionados. En el límite, se considera que la democracia exige el relativismo de los valores.

Cuando se contemplan con cierta perspectiva las acciones de los ciudadanos, se observa una cierta «división del trabajo»: los agentes individuales dejan en manos del «sistema» (del «Estado», del «mercado», de la «empresa», de la «seguridad social»...) la solución de los problemas que afectan a su autonomía económica personal y familiar (empleo, vivienda, pensiones, salud, educación...), para poder concentrarse en la consecución de sus objetivos puramente privados – lo que se podría llamar «utilitarismo social»–. Y se supone que esto debe funcionar bien, porque aquellos «sistemas» se presentan como estables o, en el peor de los casos, autorregulables.

Pero la crisis financiera reciente ha revelado que esto no es así. 1) Muchos de esos problemas tienen sus causas en aquellas conductas personales en las que el ciudadano quería conservar su control, porque configuraban sus decisiones de consumo, familiares, de estilo de vida, etc. (envejecimiento de la población, cambio climático, inmigración, modelos culturales...), lo que crea un *loop* negativo. 2) El sistema sólo puede ser estable si no se dan procesos dinámicos de formación de preferencias, imitación, aprendizajes morales, etc., como ocurre, de hecho, en toda conducta humana (Argandoña, 2008<sup>a</sup>; Pérez López, 1991). 3) La solución a esos problemas se dejó en manos del «experto», del científico, como si se tratase de problemas técnicos, no éticos. Y, como señala Polo (1996), esto da lugar a una segmentación (la especialización impide la visión de conjunto), efectos perversos (no se puede garantizar la consistencia de múltiples proyectos descoordinados), anomia (estado de desánimo de quien no tiene pautas de actuación, sino sólo estímulos) y entropía social (las instituciones pierden su función).

Pero, entonces, ¿no se puede introducir la ética en la solución de esos problemas? Sí, pero ¿qué ética? No sirve la privada, que hemos descrito antes como relativista, individualista, emotivista y «socialmente utilitarista», porque «este sujeto conforma un modo de “valoración” nuevo de las

acciones humanas a base de dos criterios radicalmente opuestos, que sólo pueden vivirse en la medida en que se mantengan en dos niveles del todo diversos. Se acepta el sistema utilitarista de valoración social que busca maximizar el resultado de acuerdo con una base de medidas objetivas que permitan comparar intereses (la consecución de los objetivos económicos sociales: bienestar, crecimiento, seguridad, etc.). [...] Por otra parte, el mundo interior de los afectos privados identificados con “sentirse bien”, que pasa a ocupar todo el campo de la conciencia» (Pérez Soba, 2011, pp. 7-8).

Además, las teorías científicas acaban negando la dimensión ética de los problemas humanos. La economía, en particular, se ha venido concibiendo como una ciencia autónoma, independiente de la ética; ésta trata sólo de valores; es decir, de algo subjetivo, perteneciente a aquel santuario de la persona en la que ésta conserva su plena autonomía, pero sobre los que la ciencia no puede decir nada. Y otro tanto ocurre con la política.

Al final, los contenidos morales se acaban trasladando al derecho, que se convierte en fuente de normatividad ética. En una sociedad individualista, en la que no es posible la apelación a bienes comunes, la regla de la mayoría se convierte en criterio moral. Esto deja al individuo ante una libertad de elección antes desconocida, pero lo sume en la incertidumbre, que se descarga en la ley: lo permitido es bueno, lo prohibido es malo –y si esto no gusta, se puede exigir el reconocimiento del derecho a discrepar, que puede acabar en convertir la excepción en una nueva norma–. El Estado acaba convirtiendo en normas morales obligatorias conductas que antes eran privadas. «Las sociedades hiperjudicializadas, como la actual, favorecen la asunción de obligaciones decretadas (también la reclamación de derechos), pero no la de una acción responsable hacia adelante. *Responsabilidad* es un término que aparece siempre que se dan perjuicios o daños; se habla, en todo caso, de responsabilidades anónimas, jurídicas e institucionales, respecto al pasado, y para esto están el Estado, los seguros, etc.» (Flamarique, 2010, p. 110).

Una consecuencia de todo lo anterior es la pérdida del sentido de la responsabilidad personal, quizá precisamente porque, ante los graves problemas globales, como el deterioro del medioambiente, el calentamiento global o la dificultad de erradicar el hambre en el mundo, se extiende la idea de que todos somos responsables de todo (Jonas, 1994), pero no tenemos medios para reaccionar, más allá de demandar «a quien corresponda» que tome las medidas oportunas. De modo que, finalmente, a falta de mejores propuestas, volvemos a pasar la respuesta a los «expertos» o a los políticos.

Al final, el ciudadano se siente desencantado por la política, que deja de ser una tarea al servicio de todos para librar batallas que interesan sólo a minorías. El político se ve obligado a oír a todos y, de algún modo, a atender a cada uno de ellos (o sea, a los que tienen poder), pero esto significa que nadie se siente escuchado. Aparecen así nuevas formas de socialización, como las redes sociales, que se convierten en «comunidades de sentido», con objetivos tan variados como la xenofobia y la integración social («consensos parcialmente coincidentes»), pero siempre objetivos parciales, que interesan a algunos o muchos ciudadanos, pero marginalmente, a «tiempo parcial». Y esto da lugar también a nuevas formas de homogeneización social, como el consumismo o la democratización del lujo. Y cambia también el sentido de las relaciones humanas: la vida social está en un flujo permanente, sin vínculos duraderos, socialmente institucionalizados, eficaces y basados en compromisos estables.

No faltan, desde luego, respuestas teóricas (éticas, sociológicas, políticas...) a estos problemas sociales, pero la multiplicidad de teorías y la falta de criterios para decidir entre ellas crean una cacofonía que no ayuda a hacer frente a las cuestiones importantes. Por ejemplo, algunas

teorías reducen la ética a meros procedimientos, lo que puede resultar atractivo a la hora de ponerla en práctica, pero no consiguen cambiar las conductas personales, ni desarrollar aprendizajes positivos, ni crear confianza. A lo sumo, los vacíos éticos se suplen con medidas de control, lo cual tampoco favorece la creación de confianza.

Al llegar a este punto, es probable que el lector se sienta confuso ante el panorama social, económico, político y ético que hemos presentado. Por supuesto, esta descripción no se aplica a todas las sociedades occidentales (y menos aún a las emergentes o en desarrollo), ni con la misma intensidad. Pero lo que a nosotros nos interesa, como ya dijimos, es señalar que ése es, total o parcialmente, en la actualidad o como tendencia de futuro, el ámbito en el que se mueven las empresas, y en el que ellas deben actuar como fuerzas de transformación económica, social y también moral.

## Conclusiones: la empresa, ¿transformadora de la ética de la sociedad?

Lo primero que salta a la vista es que algunos de los caracteres que hemos presentado no se compaginan bien con lo que la empresa necesita. Por ejemplo, en nuestra sociedad es frecuente oír frases como «Yo no debo nada a nadie, ni espero nada de nadie». Pero ¿es ésta la actitud más apropiada en una empresa? ¿Podemos olvidar las enormes inversiones de capital físico, económico, tecnológico y humano que la organización pone en manos de los directivos y empleados, con la esperanza de que las hagan fructificar para los clientes y las conserven y amplíen para los que vengan después? ¿Es el individualismo la actitud que necesitan las organizaciones empresariales? Se puede argumentar, por supuesto, que ese individualismo se da sólo en la vida privada de los *stakeholders* internos, pero ¿es creíble que adopten actitudes morales distintas cuando se enfrenten a problemas de la empresa?

Del mismo modo, ¿es la respuesta emocional la mejor manera de hacer frente a un conflicto en la fábrica o a la reclamación de un cliente? ¿Es «inhumana» la exigencia de adhesión a un código de conducta, como el que proponen las empresas? ¿Tiene sentido solicitar a los *stakeholders* internos una adhesión profunda, o debe de quedarse ésta en simple cumplimiento externo, condicionado a la existencia de incentivos positivos y negativos suficientemente exigentes? Por supuesto, lo que llamamos a veces «racionalidad empresarial» puede ser una excusa para dar prioridad a los intereses económicos sobre los legítimos derechos de los empleados o de los clientes; pero, habitualmente, la respuesta sentimental debe dar paso a la reflexión racional, para que las decisiones sean las correctas.

La diversidad es un valor, pero, como dijimos, todos en la empresa deben aceptar un propósito común, y unas normas y reglas comunes, también en el plano ético. Dificilmente podrá funcionar bien una empresa que no consiga un mínimo de consenso en la aceptación de sus principios morales. Y, aunque en las sociedades multiculturales no sea fácil identificar bienes comunes buscados, creados y compartidos por todos, en la empresa esto es necesario, porque forma parte del propósito que todos buscan juntos.

Y, lo mismo que la sociedad en general, el sistema empresarial no es estable ni autorregulable si no se tiene en cuenta lo que mencionamos antes: que toda decisión humana tiene tres dimensiones y que todas ellas deben valorarse para que cada decisión –y, en consecuencia, la organización entera– sea eficiente (dimensión económica), atractiva y desarrolladora de los conocimientos y capacidades de los *stakeholders* internos (dimensión social), y capaz de crear un entorno en el que todos puedan progresar como personas (dimensión ética).

El segundo punto a considerar es en qué medida la propia empresa no es un observador externo de esa sociedad, sino que ella misma favorece o desarrolla todas o algunas de las actitudes y valores que hemos descrito en este texto. El individualismo y el emotivismo están presentes en muchas políticas de marketing –exitosas, a menudo, al menos en cuanto a resultados económicos–. La interinidad de muchos puestos de trabajo, las ocupaciones a tiempo parcial y el trabajo a domicilio, o el énfasis en la autorrealización en el trabajo, justifican la existencia de proyectos personales desprovistos de significación relacional. La empresa pide lealtad, dedicación e iniciativa a sus directivos y empleados, pero, en nombre de la flexibilidad y la rentabilidad, les amenaza con prescindir de sus servicios cuando la cuenta de resultados lo justifique, lo que no parece ser el mejor medio de cultivo de la confianza. Y ha hecho de su primer directivo un ser brillante, un líder único, capaz de obtener cualquier resultado por su cuenta, pero sin contar con su equipo, que queda así desligado de su responsabilidad y del reconocimiento de su labor.

El tercer punto que cabe mencionar es el que ya afloró una vez y otra en este trabajo: las empresas, todas ellas, deben ser éticas –y si no lo son no podrán sostenerse, aunque obtengan grandes beneficios a corto plazo (Argandoña, 2008b)–. Más allá de los instrumentos (un código de buena conducta, un documento de misión acertado, cursos de ética, mecanismos de denuncia, memorias de sostenibilidad, etc.), una empresa ética es aquélla en la que se pueden vivir las virtudes personales y sociales, porque la estructura, la cultura y las normas no lo dificultan; los instrumentos y las prácticas se dirigen también al desarrollo de las virtudes y, sobre todo, las personas tratan de vivir esas virtudes individualmente y de ayudar y animar a los demás a hacerlo. Y no como actividades adicionales o extraordinarias, sino en el cumplimiento de las tareas de cada día.

Si una empresa actúa de esta manera, estará transformando la sociedad, también desde el punto de vista moral. La tarea no es fácil, porque las personas tienen limitaciones y porque el ambiente ético de la sociedad no ayuda. Pero el que persevere en ese intento, alcanzará el éxito (Argandoña, 2008a).

Para acabar conviene aclarar que, para esa transformación, no sirve cualquier ética. Debe ser una ética que tenga en cuenta el desarrollo completo de la persona en una organización cuyos bienes comunes todos deben compartir y, por tanto, cuya ética deben contribuir a fomentar. Pero dirigir bien no se limita a añadir responsabilidades sociales y éticas a las económicas. Dirigir es una tarea única, con tres dimensiones, económica, social y ética, y no puede haber una buena dirección si falla alguna de esas dimensiones (Argandoña, 2012d). La función transformadora de la empresa y del directivo de empresa no es otra cosa que la función de dirigir bien.

Esa tarea, a su vez, admite toda una gradación de objetivos y esfuerzos. Nunca se podrá dar por concluida: es un camino, no un resultado –aunque debe dar resultados, que servirán como indicadores de la calidad de la misión de la organización y de la persona del directivo–. No consiste en la aplicación de una teoría o un modelo, sino en el resultado de la reflexión que todo directivo debe llevar a cabo acerca de qué es su empresa, qué pretende que sea: cuál es su objetivo o propósito, y cuál es su misión externa e interna. Y, en todo caso, no es competencia exclusiva del presidente o del CEO, sino que debe contar con la participación de todos, la cual no se agota en mecanismos formales, sino que empieza reconociendo la dignidad de todos, admitiendo que cada uno tiene algo que aportar, pidiéndoles que lo hagan, y dándoles formación, autonomía y responsabilidad para ello. No hay otra forma de gestionar una comunidad de personas que colaboran libre, voluntaria y creativamente en un propósito común.



## Referencias

Alford, H. J., y M. J. Naughton (2001), *Managing as if faith mattered. Christian social principles in the modern organization*, University of Notre Dame Press, Indiana.

Andreu, R., y J. M. Rosanas (2010), WP-885, «Manifiesto for a better management: A rational and humanistic view», IESE Business School.

Argandoña, A. (2008a), «Integrating ethics into action theory and organizational theory», *Journal of Business Ethics*, 78, 3, pp. 435-446.

Argandoña, A. (2008b), «Consistency and decision making in firms», presentado en el seminario «Humanizing the firm and the management profession», IESE Business School, Barcelona, 30 de junio y 1 y 2 de julio.

Argandoña, A. (2008c), «Anthropological and ethical foundations of organization theory», en S. Gregg y J. R. Stoner, Jr. (eds.): *Rethinking business management. Examining the foundations of business education*, The Witherspoon Institute, Princeton, pp. 38-49.

Argandoña, A. (2008d), «Ethical foundations of corporate social responsibility», en E. Bettini y F. Moscarini (eds.): *Responsabilità sociale d'impresa e nuovo umanesimo*, Sangiorgio Editrice, Génova, pp. 31-56.

Argandoña, A. (2009), WP-777, «The common good of the company and the theory of organization», IESE Business School, enero.

Argandoña, A. (2011a), «From action theory to the theory of the firm», en J. Canals (ed.): *The future of leadership development. Corporate needs and the role of business schools*, Palgrave Macmillan, Houndmills, pp. 119-142.

Argandoña, A. (2011b), «Beyond contracts: Love in firms», *Journal of Business Ethics*, 99, pp. 77-85.

Argandoña, A. (2012a), «La teoría de *stakeholders* y la creación de valor», en el CD *Transformar el mundo, humanizar la técnica*, XIX Congreso de EBEN ESPAÑA, Universitat Politècnica de Catalunya.

Argandoña, A. (2012b), «The “logic of gift” in the business enterprise», en D. Melé y C. Dierksmeier (eds.): *Human development in business. Values and humanistic management in the encyclical Caritas in Veritate*, Palgrave Macmillan, Houndmills, pp. 198-216.

Argandoña, A. (2012c), «¿Qué es y qué no es la responsabilidad social?», *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 1, pp. 1-14.

Argandoña, A. (2012d), «The “management case” for corporate social responsibility», en J. E. Ricart y J. M. Rosanas (eds.): *Towards a new theory of the firm. Humanizing the firm and the management profession*, Fundación BBVA, Bilbao, pp. 251-261.

Argandoña, A. (2012e), OP-253, «El papel de las empresas en la construcción de un mundo más justo», IESE Business School, noviembre.

Argandoña, A. (2012f), DI-944, «Tres dimensiones éticas de la crisis financiera», IESE Business School, enero.

- Argandoña, A. (2013), «El deber de las empresas: construir un mundo más justo», *IESE Revista de Antiguos Alumnos*, 128, pp. 22-25, enero-marzo.
- Canals, J. (2010), «Rethinking the firm's mission and purpose», *European Management Review*, 7, pp. 195-204.
- Comisión Europea (2011), *A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*, European Commission, Bruselas, octubre.
- Flamarique, L. (2010), «Veinte años sin el muro», *Nuestro Tiempo*, 660, pp. 104-110, enero-febrero.
- Friedman, M. (1970), «The social responsibility of business is to increase its profits», *The New York Times Magazine*, pp. 32-33, 13 de septiembre.
- Jonas, H. (1984), *The imperative of responsibility: In search of an ethics for the technological age*, University of Chicago Press, Chicago.
- Millán Puelles, A. (1974), *Economía y libertad*, Confederación Española de Cajas de Ahorros, Madrid.
- Pérez López, J. A. (1991), *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*, Rialp, Madrid.
- Pérez López, J. A. (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.
- Pérez-Soba, J. J. (2011), «La renovación moral de la vida económica», presentado al Simposio de Doctrina Social de la Iglesia, Fundación Pablo VI, Madrid, septiembre.
- Polo, L. (1996), *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Unión Editorial, Madrid.
- Read, L. (1958), «I, pencil. My family tree as told to Leonard E. Read», *The Freeman*, diciembre.