

# **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LA EMPRESA**

## **Respuesta a la Legitimación y Configuración de la Dimensión Societaria de la Empresa**

**Prof. Dr. Santiago García Echevarría**

Se doctoró por las Universidades de Colonia y por la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido profesor en la Universidad Comercial de Deusto, en la Universidad Complutense de Madrid, Catedrático de Política Económica de la Empresa de la Universidad de Barcelona, miembro de la Comisión Gestora para la creación de la Universidad de Alcalá, Decano Fundador de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la misma Universidad de Alcalá, Director del Departamento de Ciencias Empresariales y actualmente es Profesor Honorífico de la Universidad de Alcalá. Ha sido Director del Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE) de la Universidad de Alcalá. Asimismo es Vocal del Consejo Consultivo de Privatizaciones (CCP). Ha sido Presidente de la Asociación Alexander von Humboldt de España y en la actualidad es Presidente de Honor.

[www.garcia-echevarria.es](http://www.garcia-echevarria.es)

## RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa constituye un debate abierto, en gran medida también, confuso sobre su orientación y contenido. Se busca la “legitimación” de la empresa en la Sociedad, legitimación generadora de la “confianza” que precisa tanto la articulación operativa de la propia empresa como de la Sociedad. La Responsabilidad Social Corporativa, a pesar de múltiples intentos teóricos y en la praxis empresarial, pero también frecuentemente político-institucional, no se ha conceptualizado de forma clara y eficiente en cuanto a su cometido y a su articulación sobre la realidad tanto económico-societaria como empresarial.

La Responsabilidad Social Corporativa no puede reducirse a un conjunto de aspectos diversos, sino que debe entenderse de forma que permita acercarse a la realidad de cada empresa con su diversidad y característica relevante de forma que se pueda deducir su papel, su contribución a la Sociedad. Se ha planteado en esta contribución una interpretación que abarca las dos dimensiones de la articulación técnico-económica de la empresa en la Sociedad: la “persona”, por un lado, y los “procesos” por el otro.

Lo que corresponde a la dimensión intangible y tangible de la acción técnico-económica de la empresa. La integración de ambas, la ética económica reflejada en el sistema de valores en el marco de la Ordenación económico-societaria y la implicación de la norma positiva articulada en los procesos técnico-económicos constituyen la clave conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa tal como aquí se concibe.

## PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Corporativa, sistema de valores, Orden Económico-social, economía social de mercado, ética, sostenibilidad.

## CÓDIGO JEL/JEL CODE

L14, M14, M40, Z1

## “SOCIAL CORPORATE RESPONSIBILITY WITHIN THE BUSINESS”

### A RESPONSE TO THE LEGITIMISATION AND CONFIGURATION OF THE SOCIETAL DIMENSION IN THE BUSINESS

#### ABSTRACT

**S**ocial Corporate Responsibility is an open debate and, to a great measure, a confused one with regard to its orientation and content. The business seeks legitimacy within Society, a legitimacy that generates a trust that requires both the operational articulation of both Society and the business itself. In spite of numerous theoretical attempts in business practice and in spite, also, of frequent politico-institutional efforts, Social Corporate Responsibility has not been conceptualised clearly and efficiently with regard to commitment and articulation in the real world in both societal-economic and business terms.

Social Corporate Responsibility cannot be reduced to a collection of diverse aspects; instead it must be understood in such a way that each business, with all of its diversity and relevant characteristics, can approach it and thus deduce its own role and its own contribution to Society. This contribution presents an interpretation which embraces both dimensions of the business' technico-economic articulation within Society: the individual on the one hand and processes on the other.

This corresponds to the intangible and tangible dimension within the business' technico-economic action. Integrating both the economic ethic as reflected in the values system within the framework of the Economic-societal Ordering and the involvement of the positive norm articulated within the technico-economic processes are the conceptual key to Social Corporate Responsibility as it is conceived.

#### KEYWORDS

Social Corporate Responsibility, values system, Economic-social Order, social market economy, ethics, sustainability.

## 1. CONSIDERACIONES PREVIAS

La clave de todo Ordenamiento Económico-social eficiente se encuentra en cómo se articula y se concibe a la Institución empresarial. Es el eje de la realidad económico-social y de la configuración de la misma dependen las posibilidades de desarrollo de las personas y de las Instituciones que la configuran. Desde la conceptualización predominantemente funcionalista “de la empresa”, prácticamente hasta los años 60, a la concepción institucionalista posterior y, en particular, a la interpretación “*financiarista*” de la empresa a partir de los años 90 se ha intentado dar una respuesta interpretativa a la actuación de la empresa en la Sociedad, a su rol y a su significado. Las respuestas son muy dispares, con una enorme superficialidad y que a pesar de los múltiples intentos no se ha centrado el papel de la empresa. Lo cual genera enormes problemas tanto en el desarrollo normativo como en el Social. Lo que provoca serios problemas de legitimación empresarial, por lo tanto, de su dimensión económico-social en el marco del Ordenamiento societario: esto es, la dimensión societaria de la empresa.

La empresa es mucho más que la mera y a la vez compleja forma funcional de coordinación de los procesos técnico-económicos y Sociales, por lo tanto, su dimensión normativa del uso de los recursos. La empresa precisa de su legitimación en la Sociedad para articularse como Institución: *“Legitimacy is the current of institution but, like trust, legitimacy can vanish very quickly and one lost is difficult to regain”*.

La Legitimación de la empresa en la Sociedad es la clave del largo plazo en la configuración empresarial y lo es también en el desarrollo directivo, ya que *“manager needed to prove their social worth and legitimate their authority, not only to others, but to themselves”* y ello *“...in a way that serve the broader interests of Society rather than the narrowly define ones of capital or labor”*. Lo que implica, por tanto, la dimensión societaria de la empresa.

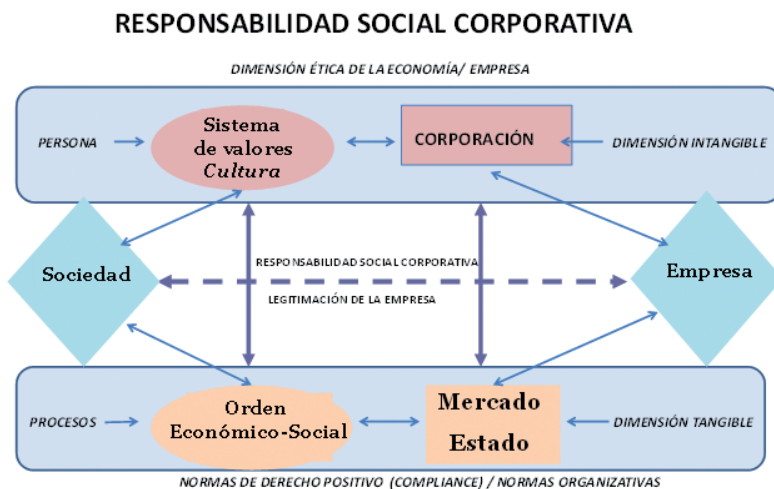
Hay que ir más allá de la articulación de una “*Responsabilidad Social Corporativa*”, aun profundamente anclada en el “*funcionalismo*” de la acción empresarial, o en el “*institucionalismo*”, con todas sus consecuencias normativas predominantemente “*contractualista*”, con todos los problemas de su legitimación en la Sociedad, tanto en su articulación societaria como en sus propios diseños organizativos.

El impacto de la “*financiarización*” a partir de los años 90 tanto en la configuración del management interno como externo, así como del propio desarrollo directivo y de sus órganos de gobierno, plantea en las últimas décadas graves problemas tanto en su acción Institucional como en lo personal, lo que exige una nueva legitimación en la Sociedad, pues la propia pérdida de “*confianza*” ha incidido en la legitimación, lo que genera enormes “*costes de coordinación*”, tanto económicos como sociales y políticos.

La diversidad de interpretaciones existentes en la literatura económica de la “*Responsabilidad Social Corporativa*” no solo no centra el problema, sino que tampoco permite su instrumentación, tal como se pretende frecuentemente. Se aglutinan aspectos éticos con los correspondientes al gobierno corporativo, la responsabilidad social, etc, sin definir cuál es la

verdadera dimensión societaria de la empresa, conceptos necesarios para que se ordene esa "legitimación" que precisa la empresa como Institución Societaria. Lo que exige, a su vez, de un Ordenamiento Económico-social que refleje los valores en los que descansa esa Sociedad y sobre los cuales se establezcan los Principios y Reglas que señalan el marco de la acción empresarial en la Sociedad. Y ese Ordenamiento Económico-social debe establecer los criterios de legitimación más allá de las normas funcionalistas en las que descansa la actual configuración de la acción empresarial.

Como muy bien señala el Prof. Álvarez Rubio: "decimos que estamos en un momento en el que debemos repensar valores, modelos y formas de organización como sociedad, pero no somos capaces de ponernos de acuerdo con casi nada". Nos falta ese Orden Económico-social que defina los espacios de la acción empresarial más allá de la norma positiva reguladora de los procesos, esto es, se precisa de la disposición compartida de los valores en los que descansa la norma para que se genere la "confianza" necesaria para la disposición de la libertad precisa para cada persona e Institución de forma que le permita innovar, contribuir, cooperar, así como asumir la responsabilidad correspondiente. Y como bien matiza Álvarez Rubio sobre el por qué y el cómo de esta situación, "desgraciadamente la trampa de la superficialidad, a la que el desarrollo tecnológico no es ajeno, no facilita, ni mucho menos una mirada responsable, seria, trabajada, sobre las cosas". Se permanecerá en el nivel de los procesos, esto es, en la "dimensión tangible" de la relación empresa-sociedad.



Prof. Santiago García Echevarría

Figura 1

Lo que se trata de definir en la figura 1 es el concepto de la “*dimensión societaria de la empresa*” que implica:

- El “*nivel de la persona*”, la “*dimensión intangible*” de la relación Sociedad- Empresa, lo que corresponden a la dimensión ética de la economía y de la empresa
- El “*nivel de los procesos*”, la “*dimensión tangible*” de esta relación que corresponde a la normativa funcional-organizativa de la acción empresarial: la contribución con productos y servicios para cubrir las necesidades de la persona. Se trata del desarrollo de las normas técnico-sociales de derecho positivo.

Ambas dimensiones, “*persona*” y “*procesos*” son las que implican la relación Empresa-Sociedad. Ambas constituyen el proceso de legitimación de la empresa en la Sociedad: la *Responsabilidad Social Corporativa*. Lo cual corresponde a la “*dimensión intangible*” y a la “*dimensión tangible*” de la relación empresa-Sociedad.

Esta contribución trata de definir esa *dimensión societaria de la empresa* sobre la cual luego puedan instrumentarse los procesos de valoración y comunicación que permitan una legitimación correcta y eficiente de la empresa como Institución, y la del empresario como agente clave y la del directivo. La recuperación de la “*confianza*” se realiza en base a la legitimación de la empresa, del empresario y del directivo, tanto en lo que afecta a la normativa legal, por un lado, y el más allá de la *dimensión moral ética* de su acción en la Sociedad, directa e indirectamente.

Una referencia interesante fue cuando en el año 1947, en el comienzo de la segunda postguerra se elaboró un documento para la configuración del Orden Económico de una Economía Social de Mercado que se conceptualizó en once puntos siendo el primero el siguiente: “1. *Que valore al trabajador como ser humano y como trabajador, que se le de un derecho social de participación sin que ello suponga una limitación a la iniciativa empresarial ni a la responsabilidad del empresario*”. Y sobre ello se construyó el Orden de libertades, la responsabilidad de las personas implicando en el desarrollo eficiente de la empresa orientada al desarrollo de la persona. Y sobre ella se construyeron las normas, las leyes laborales en base a la legitimación legal y moral correspondiente al desarrollo de la persona. Es la clave del Ordenamiento Económico-social de una Economía Social de Mercado.

Es preciso definir esta legitimación, para conceptualizar la *Responsabilidad Social Corporativa* más allá de la norma positiva, con el fin de poder desarrollar las personas que son el soporte del crecimiento y de la eficiencia económica y social que hace posible el éxito de la empresa en la Sociedad. Es la base de la estabilidad y sostenibilidad de la Sociedad.

## 2. EMPRESA Y SOCIEDAD: SU REALIDAD INSTITUCIONAL Y ORGANIZATIVA

### 2.1. La Dimensión Societaria de la Economía

Si bien es cierto que cuando se plantea el debate sobre la *“Responsabilidad Social Corporativa”* se está considerando la relación entre la Empresa y la Sociedad, esto es, cuál es el papel de la Empresa en la Sociedad, se precisa aclarar previamente dos aspectos fundamentales:

- 1) No se trata solamente de la empresa como Institución organizada, sino que necesariamente implica plantearse la responsabilidad de las personas responsables en los procesos empresariales, en los diferentes niveles. Son las personas las que asumen el rol fundamental en esta *“responsabilidad”*: *“When we talk about corporate social responsibility we should not forget the other side of the medal: personal social responsibility”*.
- 2) Y no se trata tampoco solamente de una relación directa entre la Empresa y la Sociedad, sino que las empresas actúan en un marco económico-societario, no solo en un sistema económico, sino en un Ordenamiento Económico-societario que define, por un lado, las normas positivas que configuran el marco legal y, por otro lado, el fundamento de la *Responsabilidad Social Corporativa*: los valores en los que se sustentan las normas positivas, que configuran la dimensión moral de toda acción económica: *“un economista tiene también que poder fundamentar moralmente lo que hace...”*; ya que *“en el futuro necesitamos economistas que se ocupen de los problemas reales y que esos problemas se analicen en el contexto societario”*.

Este debate sobre la consideración de los Valores en el contexto económico-societario tiene una larga y oscilante historia, pero son la clave de la realidad humana en la acción económica: *“Values are inherent properties of the human existence... the existence of a hierarchy of values can no longer be neglected in scientific analysis”*.

Y esta es la base para la creación de un *Orden Económico-societario*, ya que la persona, en su acción configuradora, necesita de normas que él mismo fija en el entramado de un Ordenamiento Económico y social. Y según cuál sea ese Orden Económico-social en cuyo marco tiene lugar la acción de la empresa, ésta refleja los valores y las normas que configuran su acción empresarial, lo que plantea formas altamente diferenciadas en el contexto de la *Responsabilidad Social Corporativa* en el ámbito de la empresa. Por lo que no hay un esquema único, sino una realidad interpretativa, múltiple que va más allá de la norma técnica positiva, basada en el marco de los *“valores”* que deben regir en la acción empresarial. Va más allá de un planteamiento del mero *“Compliance”*, más allá de la *“norma”* técnica, va orientada hoy a *“contribuir de forma efectiva a los cambios societarios de nuestro tiempo con los recursos y las competencias de la empresa...”*.

Por consiguiente, las claves de la “Responsabilidad Social Corporativa” se encuentran, por un lado, en la contribución de la empresa al desarrollo de la persona y, por el otro, en la forma en la que contribuye al mantenimiento y al desarrollo del Orden Económico-societario en el que actúa la empresa. Lo que implica una amplia interdisciplinaridad que involucra otras disciplinas más allá de las económicas y de las jurídicas, en particular, en lo que afecta a la ética como parte constitutiva de la acción económico-empresarial. Es por lo que Erhard asumía que la “...Política Económica fue siempre parte de la Política Societaria. La Economía Social de Mercado la veía bajo la condición de valores compartidos y conocimientos, así como una determinada manera de interpretar la persona (Leitbild)”; a lo que añadía el papel de la figura del empresario: “Solamente puede desarrollarse el empresariado con un papel relevante en la Sociedad y Estado cuando es consciente de sus obligaciones frente al conjunto...”, esto es, frente a la Sociedad.

No se puede entender la economía, en el plano de su realidad, tanto en su Política Económica como en su Política Social, más que en el contexto Societario. Y la Responsabilidad Social Corporativa tiene esta dimensión integradora de ambas, la económica y la societaria. Para lo económico está la norma técnica, contable y financiera, para “lo social” se planteó en los años 60, en el marco de la “Reforma de la Empresa”, en múltiples Países, el “Balance Social”/). Hoy se trata de una interpretación integral de la empresa, tanto de la empresa como de la economía, ya que no hay acción económica sin implicación societaria, ni hay acción societaria sin implicación económica, lo que se refleja muy claramente en la figura número 2.



Figura 2

La dimensión económica se refleja en la columna izquierda donde se encuentran los planteamientos actuales del pensamiento económico en los que se realiza básicamente el “análisis económico”, sin la realidad social, societaria, sustituida por el “homo economicus” o por una interpretación concreta de “racionalidad”. Esto es, la economía sin la persona. El “análisis económico” se refiere a los factores económicamente caracterizantes de los recursos y de sus



capacidades, así como de sus interdependencias bajo el criterio de la maximización individual de la utilidad como objetivo instrumental-operativo, como medida de la "eficiencia". El ámbito social, societario, en muchos de los casos, se limita a la cuantificación económica de las cargas sociales, fiscales, laborales, etc. como la "aportación" económica a la Sociedad.

Se precisa de un cambio de paradigma, criterio que debería ser configurador "integral" de la contribución de la Economía a la Sociedad, que descansa en el fin último "de la economía: *el objetivo de la Economía es satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una Sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el bien común*". Lo que implica que este "fin último" societario es el desarrollo integral de la persona, lo que da respuesta tanto a la exigencia económica como a la exigencia societaria en los procesos económicos y empresariales. Tal como señala el expresidente de la industria alemana el Prof. Keitel "yo me declaro a favor de la afirmación de que la finalidad de la economía no está en la economía misma, sino su contribución humana y societaria".

Por consiguiente, el "fin último" de la economía se encuentra en la Sociedad, en la persona, no en la economía misma. Los objetivos de la economía son instrumentales para el "cálculo económico" y el uso de los recursos escasos ("análisis económico"), con respecto a estos objetivos instrumentales económico-financieros, ecológico-sociales, que tienen que orientarse todos ellos, sin embargo, al "fin último": "que es el desarrollo integral de la persona". Ésta debe ser la orientación largoplacista y el criterio de la Sostenibilidad, expresión nuclear de la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa: el desarrollo integral de la persona.

## 2.2. El desarrollo de la persona eje y fin de la acción económica

Uno de los problemas actuales es la falta de crecimiento económico con el fin de generar empleo, esto es, generar trabajo para dar ocupación económica y social a la persona de forma que ésta logre su desarrollo. Se tropieza con serias dificultades en muchos Países en el marco de la actual interpretación de la economía que es la del "capitalismo financiero"; esto es, la "financialization of the global economy". Se ha pasado del "Managerial Capitalism" al "Financial capitalism" a partir de los años 90 fundamentalmente. Su expresión en diversidad de ratios constituye la base del "análisis económico" dominante. No son los recursos los que se analizan, o los procedimientos, los productos o servicios que se prestan, sino su sublimación en "ratios financieros", un reduccionismo que no solo tiene lugar en el "análisis económico", sino que ha determinado en las últimas décadas las estructuras organizativas de la economía y de la empresa, así como sus dimensiones corporativas.

"Lo económico" ha pasado a segundo lugar, no son éstas las bases de las prestaciones que realizan una empresa en la Sociedad, sino su reduccionismo abstrayente expresado en "ratios financieros". Lo que ha generado una Cultura cortoplacista que se ha infiltrado en todos los procesos económicos y empresariales. Ha desaparecido "lo económico"; el largo plazo, ha desaparecido la orientación largoplacista de la persona en la economía y en la empresa. Difícilmente puede entenderse en este contexto la existencia de una "Responsabilidad Social Corporativa".

Considero que se debe reflexionar si es el crecimiento económico el que genera empleo o bien, es al contrario, con la creación de empleo “competente” crece la economía. Pero esta segunda posición no se emplaza en el paradigma del dinero, el “*capitalismo financiero*” como el paradigma económico, sino que es el desarrollo integral de la persona como el paradigma del “*fin último*” de la economía. La *persona* es el eje del crecimiento económico, lo que “*exige un cambio de estilo de la economía y de la vida que tenga en cuenta el “principio de la sostenibilidad”, ya que “esta nueva idea de un progreso integral sirve al bienestar del ser humano”.*”

El “*fin último*” de la economía lo constituye la interpretación largoplacista de la economía, por lo tanto, el desarrollo integral de la persona, fin que se encuentra en la Sociedad más allá de la economía.

En la economía se fijan objetivos instrumentales con los que se facilita, articula, el uso eficiente económicamente de los recursos escasos. Este “*análisis económico*” tiene lugar dentro de “*lo económico*”, de la interpretación económica que se da a los recursos, a sus capacidades y a las relaciones entre ellos. Esto es, el análisis de la “*eficiencia económica*” en términos técnico-financieros. Pero no es valoración correcta, ya que le falta el “*fin último*” que es el que persigue la economía. En el pensamiento económico dominante es la maximización de la utilidad individual, o el “*homo economicus*” racional que asume y excluye consecuentemente tanto los valores en los que se asienta la acción humana, así como su jerarquización. En términos económicos se trata de la definición de la “*función de utilidad*”, del fin de la economía, que es la que da la orientación a la contribución de los objetivos instrumentales para alcanzar los “*fin*es” perseguidos.

Los objetivos económicos tienen, como se acaba de señalar, un carácter instrumental para articular el “*cálculo económico*” en una interpretación reduccionista de la realidad, reduciendo a su interpretación exclusivamente económica y, en general, en su versión financiera, por lo que se ha asumido un “*precio*” para las “*cosas*”, para los recursos, lo que no da su “*valor*”. La “*financiarización*” de los procesos económicos lleva a una interpretación errónea de los procesos de *coordinación económica*, cortoplacistas y lejanos de la realidad, lo que afecta a la *sostenibilidad* de la acción económica. Desaparece la dimensión social, societaria, de los procesos económicos, no existe la persona y sus sistemas de valores en la acción de la economía. El “*cálculo*” es erróneo, lo que implica los actuales errores de la economía sobre su crecimiento y su eficiencia económico-social, sobre la Sociedad, con los consiguientes impactos.

En términos de la antropología social toda persona tiene, dispone, de unos potenciales y del desarrollo de sus potenciales depende su capacidad para cubrir sus necesidades tanto vitales como culturales.

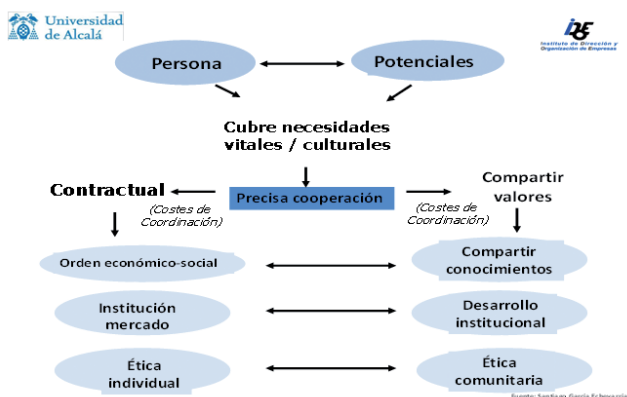


Figura 3

En la figura 3 se plantea el *Leitbild* de la persona antropológicamente hablando que busca a través de sus potenciales cubrir sus necesidades con el fin de lograr su desarrollo, su crecimiento, su independencia. Tener capacidad de desarrollo por sí mismo, no ser “dependiente”, implica necesariamente que precisa “cooperar” con “el otro”, para poder configurar su capacidad.

Ninguna persona puede ella sola desarrollarse como individuo, precisa de la cooperación “del otro”, cooperar con “el otro”. Como señala Utz “la persona es un ser social, esto es, por un lado, depende de la ayuda del prójimo para cubrir mejor sus necesidades, pero, por el otro lado, tiene, al mismo tiempo la obligación de coordinar la satisfacción de sus necesidades con las otras personas, así como contribuir a cubrir las necesidades del conjunto”.

Esta dimensión antropológica de la persona facilita el desarrollo de la dimensión societaria de la “cooperación” que es la base de la dimensión social de la persona. Esta posee, por tanto, en sus potencialidades

- 1) Las *competencias técnicas*, conocimientos, saberes que le dotan con capacidad en esta dimensión técnica y
- 2) Las *competencias sociales*, esto es, la capacidad social de integrar al “otro” con el fin de cooperar. De nada sirve, de muy poco sirve a la persona tener amplias competencias técnicas, si no posee la competencia social de “integrar al otro” en su proceso de “cooperación”. Aquí es donde se encuentra la dificultad económica para el desarrollo de la persona, pues como señala Álvarez Rubio: “nuestro reto actual para ganar el desafío de la innovación no está tanto en la tecnología como en el conocimiento, ya que sobre todo está en la cooperación. Vivimos una profunda crisis de la práctica de la cooperación, y sin ella no hay nada que hacer. Necesitamos cooperar unos con otros, dialogar y andar buscando espacios comunes.

Sobre esta dimensión social de la persona descansa la articulación de la acción económica: “coordinar” los procesos económicos y sociales de las personas en las Instituciones, esto es, de las competencias técnicas y sociales de las personas dando forma a los productos configuradores de los procesos y servicios que contribuyen al desarrollo de las personas. Aquí se inicia la “acción económica”, la economía como tal, pero la condición previa es la dimensión antropológica social de la “cooperación”.

En economía la configuración coordinadora de los procesos económico-sociales se puede realizar de distintas formas. En la figura 3 se refleja la cooperación por dos vías

- 1) la estructura de contratos que “impongan” la “cooperación” que se trata de someter a normas de derecho positivo.
- 2) La configuración basada en los valores que genera un espacio compartido en el que se coordinan las personas, en las que la “confianza” y la “amistad” son las piezas articuladoras de la coordinación, que como bien señala Alvarez Rubio significa “...poner en común nuestros atomizados conocimientos al servicio de un objetivo social común ha sido la seña de identidad y dique frente al individualismo que frena la visión conjunta...”.

Lo que constituye la dimensión societaria que implica la ética social en el proceso de configurar los diversos diseños organizativos de la coordinación económica y de las Instituciones resultantes generadoras de la dimensión corporativa de la empresa. Véase como se entrelaza la realidad ética y económica, el gobierno corporativo con la vinculación de su responsabilidad Societaria.

Y es en esta dimensión societaria real de la persona y no primariamente en la contractual sobre la que debe concebirse y articularse, la “Responsabilidad Social Corporativa” fundamentada en los sistemas de valores que dan vida, hacen viables las normas reguladoras y organizativas de los procesos de coordinación económica tangibles.

### 2.3. Papel de la Empresa en la articulación de la Economía y de la Sociedad

La empresa no es solamente una Institución clave para el desarrollo de los procesos de coordinación económica, sino que es una *Institución constitutiva de los procesos societarios*. La Sociedad no se puede concebir sin la acción empresarial. Es por lo que Köhler define “la empresa no termina su actividad en las puertas de una fábrica”. En el reciente Informe de la Fundación Bertelsmans se señalan tres aspectos que caracterizan el momento actual de la empresa en la Sociedad:

- 1) “Como Corporate Citizen se comprometen las empresas más allá del marco legal y configura la transformación social, compromiso regional, compatibilizar familia y profesión, fomento de la salud de su personal, así como también la financiación de la formación académica”.
- 2) “...Por otra parte en la Sociedad existe una sensibilidad cambiante frente al comportamiento empresarial, lo que afecta a las opiniones y al nivel de aceptación del sistema económico”.

- 3) *“Una visión integrativa presenta además del significado económico de la empresa su función como educador, contribuyente y contribuidor de las cuotas sociales como empleador, productor y prestador de servicios, así como también socio cooperador y social asumiendo responsabilidad para los asuntos sociales”*

Esta interpretación que realiza el Informe Bertelsman en los momentos actuales, fuertemente basados en el contexto alemán, recoge una amplia responsabilidad de la empresa como actor básico de la Sociedad en el contexto de las grandes tendencias ante las que se enfrenta la Sociedad actual: entre otras, la globalización, la digitalización, la dinámica demográfica y la desigualdad social principalmente. Lo que afecta de forma significativa a la interpretación tradicional de la empresa, a sus capacidades y responsabilidades, por un lado, y a los niveles de aceptación de los que dispone la empresa en la Sociedad, por el otro.

Ambos aspectos inciden de manera relevante en los *“costes de coordinación”* de la empresa en el contexto societario, no sólo en cuanto a su incidencia económica, sino principalmente organizativa y de gobierno de la Institución empresarial. La clave de la configuración e interpretación de la *“Responsabilidad Social Corporativa”* se encuentra en la definición de la empresa como organización, de la contribución del Estado y de su papel en la Sociedad, así como constituye el elemento vinculante integrador de ambos: el *“Ordenamiento Económico-social”* que integra y define las relaciones entre las empresas y su papel en la Sociedad.

Aquí nos centramos en un Orden de una Economía Social de Mercado, una economía de Mercado integradora del equilibrio Social: *“la economía de mercado debe necesariamente ser completada con el objetivo de una responsabilidad ecológica y social. Solo un mercado vinculado a valores puede garantizar un comportamiento totalmente responsable con la naturaleza o con los derechos de las generaciones presentes y futuras”*.

Lo cual implica que la relación entre la Empresa y la Sociedad debe asumir, por un lado, los Principios que caracterizan el funcionamiento responsable de *“lo económico”*, como se verá más adelante, junto con la dimensión ecológico-social, por otra parte, tanto en lo que afecta a la Institución como en cuanto a las referencias a las personas responsables de la misma. La orientación de estos procesos, el *“fin último”* de la economía en la Sociedad: el desarrollo integral de la persona. Esto es, la creación del *“bien común”*, de ese espacio común en el que se predispone a la persona a la *“cooperación”*, a la *“integración”* del *“otro”*, tanto

- 1) En el desarrollo de las *competencias técnico-económicas*, sus saberes y capacidades
- 2) En el desarrollo de sus *competencias sociales* como personas, en la dimensión social de la persona y en su capacidad de integrar *“al otro”*, generando el espacio común mencionado que hace posible la generación de organizaciones en las que se comparten los valores que facilitan los procesos de coordinación económica y técnica.

Para el uso eficiente de las competencias técnicas se precisa del desarrollo de la dimensión social de la persona para abrir las posibilidades de los procesos de coordinación económica, buscando organizaciones eficientes que permitan reducir los *“costes de coordinación”* en la

empresa, entre las empresas y en sus relación con el mercado. La actividad económico-empresarial, generadora de productos y servicios para el desarrollo de la persona se realiza en los procesos económicos de coordinación de las competencias técnicas y sociales de la persona en el uso de los recursos disponibles y de sus capacidades. En este proceso empresarial se configura la actividad de la empresa en la Sociedad y se instrumentan organizativamente estos procesos de coordinación dentro de la empresa institucionalmente según las características de los diseños organizativos y corporativos, así como a través de los instrumentos de coordinación económica entre la Empresa y la Sociedad:

- 1) El *Mercado* como instrumento de coordinación basado en el precio generado o impuesto para los productos y servicios
- 2) El *Estado* en su dimensión instrumental al asignar "precio" como el "valor" mediante su intervención estatal, bien de forma directa ejerciendo procesos empresariales, o bien mediante restricciones o cargas derivadas de su acción en el ámbito de la Política Social y de la Política Fiscal, debiéndose realizar su acción empresarial considerada bajo el Principio de "conformidad al mercado".

La *Responsabilidad* de la empresa es, en primer lugar, la de contribuir de forma eficiente al funcionamiento del instrumento de coordinación del mercado como forma de contribución Societaria bajo el Principio de Competencia leal y el Principio de Subsidiaridad en el marco de sus relaciones conforme a las normas establecidas, reguladoras de estos procesos (normas técnicas), debiendo ir más allá de la norma positiva para la realización de los "sistemas de valores" que hacen posible ese "espacio común", ese "bien común" integrador del otro. Lo cual posibilita la eficiencia organizativa en la coordinación de los procesos técnico-económicos permitiendo el desarrollo de la dinámica social, societaria de la persona y de sus Instituciones. Es el ámbito real de la "Responsabilidad Social de la Empresa" y de las personas implicadas.

En lo que afecta al nivel de tensiones en el ámbito de la relación empresa-sociedad es

- 1) El tema del "bien común" y la orientación al beneficio
- 2) La *contribución* de la empresa a resolver los retos societarios actuales (*megatrends*)
- 3) La valoración por la Sociedad de la actuación de la empresa y del empresario, con sus correspondientes niveles de aceptación y de cooperación y sus consecuencias en la sostenibilidad de la empresa y de sus resultados.

Se trata de la Responsabilidad de la Empresa societariamente, en la sociedad, que va más allá de la interpretación del concepto "social". La empresa en su dimensión societaria está implicada en "lo ecológico" y en "lo social", lo que implica la orientación integral del desarrollo de la persona en la Sociedad y este debe ser el "fin último" de la empresa.

## 2. 4. La Responsabilidad Societaria de la Empresa: Stakeholders

El proceso integrador de la Empresa en la Sociedad se produce en base al Ordenamiento económico-social que se establece en la Sociedad, tal como ya se ha señalado, esto es, descansa en el sistema de valores que se asume en esa Sociedad y de la jerarquización que se hace de los mismos valores, jerarquización que se reflejan en los Principios y Reglas que se establecen para generar los procesos económico-sociales correspondientes a ese Orden de Sociedad. Y solamente desde y en este Orden Económico-Social se configura la dimensión corporativo-organizativa de la empresa y, consiguientemente, los espacios de libertad y de responsabilidad sobre los que construye su *"Responsabilidad Social Corporativa"* frente a la Sociedad.

Ya Max Weber señalaba que *"la diferencia estriba en que a esos técnicos suelen venirles ya dados de antemano lo principal, que es el "fin". Esto es justamente lo que a nosotros no se nos da cuando se trata de problemas verdaderamente últimos"*.

A lo que en su contribución sobre la objetividad de la economía considera que *"all serious reflection about the ultimate elements of meaningful human conduct is oriented primarily in terms of the categories "end" and "means"; "Our aim is the understanding of the characteristic uniquenesses of the reality in which we move"*. Lo que exige como condición *sine qua non* una clara definición del *"fin"* último que se persigue en la economía y en la empresa. Este *"fin último"* marca la orientación que debe darse al uso *"eficiente"* de los *"recursos"*, de los medios disponibles, por lo tanto, aquí, la orientación de la acción empresarial y personal como Institución, así como empresarios y como directivos en su relación con la Sociedad.

Los *"medios"*, el uso de los medios está en función de los objetivos instrumentales económico-sociales que articulan las reglas del *"cálculo económico"* que corresponden al nivel analítico, técnico de la economía que en el magnífico planteamiento de López Quintas se trata del nivel 1.

Pero hay que orientar la configuración de los objetivos instrumentales, hay que darles *"valor"*, vida con lo que estamos en otro nivel de análisis lógico, en el nivel del *"fin último"*, niveles 2º y 3º de López Quintas de los valores en que se sustenta. Esta es la *"realidad"* que existe y se crea y que configura una determinada cultura: *"It is significant because it reveals relationships which are important to us due to their conexión with our values"*.

Por consiguiente, la configuración de la *Responsabilidad Social Corporativa* está en función de los *"fines últimos"* que persigue esa empresa que son los que orientan, los que dan valor a la acción empresarial en la forma en que se configuran corporativa y organizativamente los procesos de coordinación económica y social. Para Friedman *"positive economics is in principle independent of any particular ethical position or normative judgements"* aclarando, con la cita de Keynes *"...as Keynes say, it deals with "what is" not with "what ought to be"*. Lo que corresponde al análisis del nivel 1, de López Quintas, el *"análisis económico"* técnico. La *"Responsabilidad Social Corporativa"* descansa, sin embargo, en los niveles 1,2 y 3 en el marco del sistema de valores.



Este planteamiento de Friedmann corresponde en los términos señalados al “análisis económico”, al nivel 1, de López Quintas. Así una orientación al *shareholdervalue*, esto es, la asunción del objetivo de maximización del valor bursátil para el accionista, que modifica Gredhart en los términos siguientes: “*the guiding principle of business value creation is a refreshingly simple construct: companies that grow and earn a return of capital that exceeds their cost of capital create value*” ...*But we believe the current debate has muddled a fundamental truth: creating shareholdervalue is not the same as maximizing short-term profits...*”. Se trata de corregir la primera orientación del planteamiento positivista de la empresa introduciendo en el siempre complejo problema del factor tiempo en la economía: el cortoplacismo versus el largo plazo.

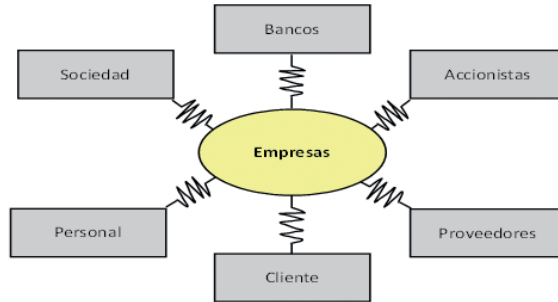
En el cortoplacismo dominante hoy en la cultura económica y empresarial no tiene realmente cabida la *Responsabilidad Social Corporativa*, este es su principal problema, pero mantiene que “*shareholder-oriented capitalism is still the best path to broad economy prosperity, as long as companies focus the long term*”.

Se trata de una definición interpretativa del largo plazo en búsqueda de la *sostenibilidad* en el tiempo. Pero no se entra en la definición de los “*finés últimos*”, mejor dicho, que el “fin” de la maximización a largo plazo del valor bursátil sea la mejor configuración corporativo-organizativa de la empresa para la Sociedad. Es una variante del pensamiento positivista de Friedman con todos sus componentes instrumentalistas como las *stockoptions*, la articulación de las *retribuciones*, la configuración de los *órganos de gobierno* y la construcción de las diversas teorías de agencia. En este contexto no existe más que esa forma de asumir la responsabilidad de la empresa en la Sociedad, hoy en base a un “*capitalismo financiero*” que fue precedido por un “*managerial capitalismo*” hasta los años 80.

El otro concepto de Empresa y en su relación con la Sociedad corresponde a la interpretación tradicional centroeuropea que implica la interpretación de los diferentes grupos sociales que conforman la Sociedad desde la perspectiva económico-social de la empresa: *stakeholder*. En esta concepción de la empresa el largo plazo es el constitutivo de la propia configuración empresarial, no es una Institución de corto plazo, ya que los procesos de coordinación económico-sociales se asientan sobre valores integrados en el Orden Societario. Lo que en Centroeuropa fue la tradición teórica y práctica de la acción de la empresa y del empresario en la Sociedad. En una representación gráfica, como se establece en la figura 4, se reflejan los diferentes grupos económico-sociales implicados en el proceso de coordinación económico-social de la empresa.



**LOGRAR EN UNA EMPRESA UN DESARROLLO SALUDABLE Y SOBREVIVIR  
EXIGE UN EQUILIBRIO DE LOS INTERESES DE TODOS LOS PARTÍCIPES**



Todos los participantes luchan por la maximización de sus ventajas



Elaborado por: Prof. Dr. Michael Mirow

**Figura 4**

La integración de los diversos grupos societarios con mayor o menor peso en cada momento, implican, en general, procesos largoplacistas en el entramado empresarial, por ejemplo, el "Hausbank" que hasta los años 90 establece las relaciones "banco-empresa", o la "formación dual" empresarial, que establece a largo plazo la relación entre las personas y la Institución, etc.

Esta orientación integradora de los diferentes grupos económicos y societarios genera el largo plazo, ese es el largo plazo basado en la "confianza" que articula la coordinación de los procesos económico-sociales. Son procesos largoplacistas, lo que exige un "espacio común", un "bien común", que se asienta sobre "valores" compartidos orientados al desarrollo integral de la persona. La economía es, por esencia, largoplacista, en el cortoplacismo no hay economía, hay especulación, procesos "sin la persona", lo que corresponde al "capitalismo financiero" o a la "financiarización" que han configurado no solo la articulación corporativa y organizativa, sino incluso los procesos de dirección y de asignación de los recursos.

## 3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: SU CONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL Y ORGANIZATIVA

### 3.1. En búsqueda de la legitimación Societaria de la Empresa

La contribución que debe realizar la *Responsabilidad Social Corporativa* es “legitimizar” el papel de la empresa en la Sociedad. Esto es, los productos y servicios que constituyen la actividad empresarial básica contribuyen eficientemente al desarrollo de las personas, tanto de la propia organización como de la Sociedad. Y sobre esa actividad constituyente de cada empresa se articula su *Responsabilidad Social Corporativa*. Como bien señala Polmann, CEO de Unilever: “*Every company makes a significant contribution to society. At the most basic level businesses offer goods and services people want. In the process, they provide capital, jobs, skill, ideas, and taxes. But many companies don’t emphasise that contribution*”. Involucrar esta actividad básica tanto al sistema de los factores elementales (personas, materias primas, equipos) como al sistema de factores dispositivos, (actividad empresarial, planificación, organización y controlling), por lo que se relaciona la empresa con los distintos grupos involucrados en estos procesos (*Stakeholder*) con una clara incidencia en la Sociedad, ante la que debe *legitimizar* su acción. Esto es, la empresa dispone de una Cultura que descansa en un sistema de valores empresariales, y la Sociedad descansa, a su vez, en el sistema de valores que determina su jerarquización. El análisis de esta relación debe lograr una “*aceptación*” por parte de la Sociedad de la actuación de la empresa, del uso que hace realmente de los valores en su contribución básica a la Sociedad, con lo cual se genera “*confianza*” y reduce radicalmente los “*costes de coordinación*” entre la Empresa y la Sociedad.

Si la *Responsabilidad Social Corporativa* se centra en el funcionalismo de los procesos empresariales para “cubrir” sus deficiencias y no se encuentra vinculada a su actividad básica será una actuación de corto plazo, de salvar circunstancias, vinculadas al “*Senior executive rather than the value they deliver. This Programmes are therefore vulnerable when Management change or cost are cut*”. Es por lo que Albach, tal como ya hemos mencionado, reclama la responsabilidad en estas circunstancias desde un “*código ético*” que supere la orientación cortoplacista del directivo y reestablezca el largoplacismo en base al “*código ético*” de la Institución. De forma que se supere la cortedad de los tiempos de permanencia de los directivos en su cargo y se centre la “*Responsabilidad Institucional*” como el marco de referencia ética.

Idéntica es la valoración que señala Porter y Kramer que resumiendo señalan: “*a hodge-podge of incoordinate RSC and Philanthropic activities disconnected from the company’s strategy that neither make any meaniful social impact nor strenghten the firm’s long-term competitiveness*”.

Tanto en la interpretación Centroeuropea señalada por Homann y Albach, entre otros, y la interpretación reflejada en directivos anglosajones, las características del planteamiento de la *Responsabilidad Social Corporativa* descansan en:

- La *actividad propia de la empresa* y la configuración de los procesos internos y externos que la conforman
- La *Cultura* realmente existente y practicada de la empresa que se refleja en sus sistemas de valores como clave de su actuación Institucional y personal.
- La *sostenibilidad* de la empresa y su planteamiento *largoplacista* en su responsabilidad societaria
- Su orientación a la *contribución a la Sociedad* para el desarrollo integral de las *personas* que logran con sus prestaciones
- Lo que implica la responsabilidad de la empresa en la *creación de empleo*, desarrollo de las personas a lo que Albach define como: *"I call this the problem of social responsibility of the firm"*.

Albach ha considerado la necesidad de este "*código conducta*" institucional para aquellas grandes corporaciones en las que los CEO'S no tienen una permanencia más que de corto plazo, lo que se ha acentuado cada vez más en plazos inferiores a cinco años y, por lo tanto, no son capaces de asumir los sistemas de valores de esa identidad, de la cultura identitaria de esa empresa por lo que considera

- La necesidad de disponer de un *código ético* que involucre el largo plazo obligando al cumplimiento de las normas éticas
- Los problemas éticos surgidos a nivel directivo que afectan a su retribución, actuación en órganos de gobierno, ya que *"greed of top managers has destorye all trust in Society that corporation elect ethical people to top positions. I will call this the problem of ethical responsibility of the individual top manager"*.

Si centramos el paradigma económico en el desarrollo integral de la persona y centramos la conceptualización de la "*Responsabilidad Social Corporativa*" en el enfoque del "*fin último*" de la economía: la persona, tanto en su comportamiento individual como en su rol en los procesos institucionales de la empresa se puede diseñar el siguiente concepto de ética y responsabilidad social.



Figura 5

Puede apreciarse que la *Responsabilidad Social Corporativa*, implica los valores reales que afectan a todos los procesos que integran la actividad principal de la empresa, interna y externamente, configuradores de la acción empresarial, lo que tienen que asumir las personas tanto desde la dimensión de una ética individual, que afecta al mismo directivo, y la ética social que implica la organización como Institución y el impacto de la Cultura Normativa existente en esa Sociedad legal, económico-social vigente. La institución debe generar y constituir el marco garante del comportamiento ético de las personas.

El desarrollo de la *Responsabilidad Social Corporativa* debe centrarse en estos cuatro ámbitos que se reflejan en la figura 5 en lo que afectan a su consideración en la contribución de la Empresa en la Sociedad, centrándonos en la persona tanto como el "fin último" de la contribución de la empresa, de la persona y de sus valores también a la hora de configurar la jerarquización individual de los mismos y su impacto en el diseño de la organización, tanto interna como externamente.

La dimensión interna en cuanto a las formas organizativas orientadas al desarrollo de las personas en la empresa marca los espacios en los cuales debe ser observada también la ética individual y aquellas otras dimensiones externas que afectan a la configuración de la empresa, base de la contribución que realiza a través de sus productos y servicios al mantenimiento de un Orden Económico-societario que impulse el desarrollo de las personas. Por ejemplo, un Ordenamiento de una Economía de Mercado o una actividad en el contexto de la dimensión de la Política Social se mantiene vigente en la medida en la que el sistema de valores de todas y de cada una de las empresas y personas contribuya al mantenimiento de la misma.

No es suficiente con la norma legal, sino que es necesaria la norma basada en los valores de las personas y de las instituciones que permanentemente están contribuyendo a la vigencia de ese Ordenamiento Económico-social que rige en esa Sociedad.

Este es uno de los elementos importantes a introducir dentro de la *Responsabilidad Social Corporativa*, ya que frecuentemente no se tiene en consideración que el papel societario de la empresa es contribuir a que ese desarrollo de las personas tenga lugar dentro del Ordenamiento del sistema de valores de esa Sociedad que permitan a la persona generar “*confianza*” en el futuro y, al propio tiempo, garantizar una perspectiva largoplacista para su propio desarrollo. Afecta, por consiguiente, al Ordenamiento Económico, al Ordenamiento Laboral, al Ordenamiento Fiscal, al Ordenamiento Educativo, etc., en base a su actividad empresarial de forma que se genere el largo plazo como consecuencia de su acción empresarial.

El problema de la *sostenibilidad* constituye el punto de referencia clave de toda la construcción de la *Responsabilidad Social Corporativa*.

### 3.2. La Dimensión Corporativa de la Responsabilidad Social Corporativa

La asunción y la realización de la *Responsabilidad Social Corporativa* va más allá de un mero Informe sobre cómo realizan las empresas y su personal su actividad básica. Cuando en los años 60 y 70 se plantea el debate de la “Reforma de la Empresa” se centró, de forma dominante, en la estructuración del marco normativo, en particular, en torno al tema de la *configuración del poder* en la empresa. Pero en los años 70 se centró la preocupación de la *Responsabilidad* en torno a la seguridad del producto, a la protección del medio ambiente y al crecimiento empresarial. Y en la primera década de este siglo, en los años 2000, fueron dos las fuerzas principales del debate de la empresa en la Sociedad: el paro y el “*greedcycle*”. Lo que implicó la asunción de que “...*el desempleo estaba directamente vinculado con la maximización del shareholder value*”, lo que impulsó a las empresas a desarrollar la “*Responsabilidad Social Corporativa*” como “*driver of corporate policy*”, dada la pérdida de confianza de la empresa en Estados Unidos y en Gran Bretaña en más del 45% de la Sociedad y la fuerte especulación bursátil con un 70% de transacciones que se mantienen solamente “pocos segundos” las acciones en Estados Unidos, tal como señala Barton, Manager Director de McKindsey. Es por lo que recomienda el mismo Barton la necesidad de una reforma del sistema capitalista de manera que la empresa recupere la fuerza creadora para que “...*consiga la confianza de la Sociedad*”, lo que exige una reestructuración sistémica que afecta a la dimensión corporativa: va más allá de la dimensión Institucional y Organizativa, esto es, la articulación funcional de los procesos configuradores de la actividad empresarial.

La Empresa como Corporación, como comunidad de personas involucradas en la generación de productos y servicios (*stakeholders*), implica una dimensión más allá de las normas técnico-económicas, las normativas legales que enmarcan los procesos de la actividad empresarial.

Implica el sistema de valores, la dimensión ética que debe regir en toda comunidad humana, así como su jerarquización que debe asegurar la ejecución de esos valores en la realidad de la empresa, ya que como señala Gerstner (IBM): “*I think values are really, really important, but I also think that too many values are just words*”. El diálogo Empresa-Sociedad se hace a

nivel corporativo entre comunidades humanas, con sus sistemas de valores que tienen que coordinarse, así como su jerarquización al objeto de asentar los fundamentos que aseguran la viabilidad de las normas y encuadra la conducta de las personas. Es por lo que la acción corporativa de la empresa, como comunidad humana, implica la definición de los valores reales que se practican en toda la actividad empresarial de forma que se genere la *confianza* necesaria sobre la manera en la que la empresa realiza su actividad básica, genera productos y servicios, que contribuyen al desarrollo de la persona y de la Sociedad que configura.

Se trata, por tanto, de un diálogo entre Empresa y Sociedad, entre sus sistemas de valores que rigen los procesos empresariales y la configuración de los valores en la Sociedad que se refleja en el Ordenamiento Económico-Societario, Ordenamiento que constituye ese marco corporativo que, como recalca Albach: *"Institutions are made to set clear limits to greedy behavior of individuals"*. Lo que afecta a la configuración de los órganos de gobierno, a las remuneraciones y a los comportamientos de directivos y el conjunto del personal, así como a la forma de entender el "trabajo" como si fuese *"propio"*. Lo que puede verse en el análisis de Barton *"dirigir como un propietario"* o en la *propia Doctrina Social de la Iglesia*. Y ello afecta de manera directa al tema, por un lado, del mercado de trabajo externo, así como a la forma de entender el diseño organizativo de la empresa, pues ambos son clave para la sostenibilidad de la empresa basada en el desarrollo de las personas. La Política laboral y la Política Interna de Dirección de las personas en la empresa son la clave del éxito corporativo, generación de *"confianza"* en la Sociedad que hace posible la existencia de la empresa a largo plazo: *"Legislation can do a lot to initiate more favorable regulation of the labor market but it cannot do very much about restoring trust in the companies or to prevent companies from losing it"*.

Lo que permite definir el contenido de un planteamiento corporativo de la responsabilidad de la empresa en la Sociedad de forma que *legitimice* su papel en la Sociedad al contribuir al desarrollo de la persona consolidando su propia existencia merced a su contribución con productos y servicios, su actividad básica, lo que supone asentar esta dimensión corporativa en relación con la Sociedad en la que se desarrolla en los siguientes Principios:

- La dimensión corporativa de la empresa implica tanto el análisis de los *valores* como el de los niveles de implantación de los mismos en la actividad básica de la empresa
- Implica la Responsabilidad Social Corporativa siempre el *largo plazo* y la contribución a la *propia sostenibilidad*, así como su contribución a *largo plazo a la Sociedad*,
- Es siempre una valoración de la actividad al *desarrollo de la persona y de la Sociedad*
- El *largo plazo* es la clave de la Responsabilidad Social Corporativa. La contribución que realiza la empresa en los diferentes ámbitos de generación de productos y servicios a *largo plazo*
- El *sistema de valores* de la empresa debe asegurar la actuación a *largo plazo* como Institución. Lo que implica que las personas permanecen a *largo plazo* compartiendo los valores que aseguren su comportamiento en el marco del sistema de valores de la empresa

- Si la persona, como CEO, solo permanece un periodo corto en la empresa se precisa de un “código ético” institucional para asegurar su comportamiento conforme a los valores de la Institución
- La Empresa como Corporación es la que debe garantizar la priorización de los valores que identifica la empresa a largo plazo. Es el marco que va más allá de las normas técnico-económicas y legales que impone la dimensión legal de la empresa. Son estos valores los que afirman la acción ética de la empresa, es el marco de la acción individual y su responsabilidad frente a la Sociedad

Por consiguiente, el seguimiento implementador de los valores de la empresa como comunidad humana constituye la clave de la *Responsabilidad Social Corporativa* en todos los procesos configuradores de la actividad de la empresa. Se asume que la persona considera los valores inmersos en su Cultura Empresarial. Por tanto, la corporación institucionaliza la *legitimación de la empresa en la Sociedad* cuando la persona actúa en el largo plazo en su acción empresarial. En caso de que no se de el largo plazo en la persona hay que implementar, como se ha señalado, un código ético, “normas éticas”, que impongan los límites del comportamiento individual. Este es el problema de las Corporaciones en las que los directivos permanecen un periodo de tiempo corto en sus funciones concretas al frente de la compañía y no han podido o no han asimilado los valores correspondientes a su Cultura empresarial. Sin embargo, la empresa como Institución corporativa tiene que garantizar a la Sociedad los límites del comportamiento de ese directivo a través de estos “Códigos Éticos” en el caso de que la empresa no tenga una Cultura implícita en la que las personas han asumido los valores que marcan a la empresa como Corporación en su diálogo con la Sociedad y sus valores.

La *Responsabilidad Social Corporativa* da forma precisamente a esta configuración *intangible* de la comunidad humana en la que descansa la articulación funcional e instrumental de la actividad empresarial generadora de bienes y servicios que contribuyen al desarrollo de la persona.

### 3.3. La persona como eje de la Responsabilidad Social Corporativa

La *Responsabilidad Social Corporativa* de la empresa debe ser ese *marco intangible* de la empresa, más allá de las normas positivas, pero que precisan soportarlas en la *dimensión ética* de la empresa como Institución corporativa, como comunidad humana que responde ante la Sociedad. Sobre este concepto de la *dimensión ética de la empresa* debe conceptualizarse la *Responsabilidad Social Corporativa* ante la Sociedad.

Como señala un reputado penalista, el Prof. Tiedemann, es necesario dar este paso hacia el “*gobierno de las empresas*” y a la definición ética del espacio empresarial al señalar: “*los tribunales nacionales deberían considerar además las reglas de la Lex Mercatoria en la interpretación de los tipos penales del derecho penal económico. De esta forma se puede quizás establecer una renovada ética empresarial, al lado de normas legales estrictas para campos especialmente sensibles en lo económico, como en el ámbito de las finanzas, en la construcción y en el de la salud*”. Y este reflejo



de una “*renovada ética económica*” configura lo que debe ser la *Responsabilidad Social Corporativa*, tanto en su implantación en el marco intangible de la propia Organización Corporativa de la Empresa como en la configuración de la presentación de la misma a la Sociedad.

Si se quiere disponer de una Sociedad estable y sostenible se debe impulsar el largo plazo en la empresa y en la persona, para lo que se precisa de empresas cuya actividad generadora de productos y servicios para contribuir al desarrollo de las personas genere la “*cooperación*” necesaria para reducir *los costes de coordinación* en base a la *confianza* generada. Lo que no solo se logra con la observación de las normas técnico-legales, sino con la disposición de los valores que asuman las personas en su contribución a la Sociedad. Son estos valores los que aseguran la *sostenibilidad a largo plazo* de la persona y de la empresa, mientras que las normas técnicas son, por esencia, cambiantes, cortoplacistas en general.

Sin este marco ético, valores integrados en la Cultura empresarial, no es posible integrar el futuro en el diseño Institucional. Son los valores los que generan la “*confianza*” de que la empresa y sus personas sean capaces de asumir los procesos de transformación y seguir realizando los cambios tecnológicos, económicos, sociales etc. que garanticen la sostenibilidad y la *inclusión* de la persona en los procesos económicos, sociales y empresariales.

La *Responsabilidad Social Corporativa se asienta en la persona*. Su desarrollo tiene lugar en el *marco de lo intangible*, de los valores que hacen factible organizaciones eficientes basadas en la *confianza* generadora de futuro: se asienta en el reflejo de la ética en el sistema de valores de la empresa como corporación en el espacio que asumen las personas.

La *recuperación ética* de la Institución y de las personas son los dos ejes que deben perfilar esta “*organización intangible*” de la empresa, así como la delimitación del espacio ético del directivo, del personal que asegura más certidumbre y la aceptación de los procesos de transformación organizativo-Institucionales, cara a su futuro. Solamente cabe una interpretación de la *Responsabilidad Social Corporativa* y es cuando se centra la conceptualización y el desarrollo de la actividad empresarial y el comportamiento de las personas en las organizaciones en una visión de futuro y no de pasado de la organización del papel de la persona.

La Responsabilidad Social Corporativa tiene, por tanto, que plantearse en torno a

- 1) La *persona* y su dimensión Institucional-organizativa
- 2) La configuración del *futuro* más que del pasado generando sostenibilidad para la persona y para la Institución
- 3) La fundamentación de la “*norma a cumplir*” en la “*dimensión tangible*” de la empresa que descansa en la Cultura empresarial forjada en el sistema de valores que refleja la dimensión ética de la empresa y de la persona involucrada en la misma
- 4) Las “*normas tangibles*” no se realizan, no se observan por el mero trato legal, penalizando en caso concreto su incumplimiento, sino que se debe lograr una Cultura empresarial con los valores que afiancen a la persona en su cumplimiento, en la dimensión ética de la economía.



- 5) Contribuye la *Responsabilidad Social Corporativa* de la empresa, la “corporación”, que refleja una Comunidad humana, al diseño en la “organización” de la “dimensión intangible” de la empresa, de sus “sistemas de valores”, su dimensión ética constitutiva del “fin último” de la economía: desarrollo integral de la persona y su impacto en el desarrollo de los procesos empresariales. Y ello no tanto como “rendición de cuentas”, que corresponde a la “dimensión tangible” de la empresa, sino en la transparencia que genera la explicitación del impacto de los valores en la acción directiva del personal, así como de la propia organización cara al futuro y a la Sociedad.
- 6) El futuro de la empresa no solo es incierto e implica riesgos, sino que implica también grandes oportunidades que son las que definen la acción empresarial. Pero ese futuro descansa en la “confianza” de las personas implicadas en la empresa y en la Sociedad en cuanto a la configuración del futuro y en lo que define el marco cultural, los valores que implican y la disposición de las personas a asumíroslos en todos los procesos empresariales. Es la *Responsabilidad Social Corporativa*, por lo tanto,
- » Diseño de futuro generador de “confianza”, lo que reduce los “costes de coordinación” entre las personas y entre las Instituciones, lo que hace posible la actividad empresarial. Es el marco ético de la acción económica
  - » Genera “certidumbre” como marco de la acción de adaptación y proceso de transformación de toda actividad empresarial con todas sus consecuencias en la *estabilidad* y *sostenibilidad*, tanto de la persona como de la empresa y de la Sociedad
- 7) Tiedemann señala a la “Lex Mercatorum” como forma de encauzar en el Medievo la actividad empresarial en la que el “comerciante honrado” (el “Ehrbare Kaufmann”) establece tanto la “dimensión tangible”, las normas del “buen comerciante” como la “dimensión intangible” que generaba la “confianza” en su acción, lo que impulsó el desarrollo de la actividad y de las Sociedades de aquel entonces.

El papel societario de la empresa y del empresario, el del directivo y el del personal, es la clave del Ordenamiento Económico-societario. Y esto no se puede “normativizar” en su conjunto, sino que esta “dimensión intangible”, los valores que generan *certidumbre* y dan *confianza* son los que dan la forma a la acción de la persona en la vida económica y social orientada al “fin último” de la economía: el desarrollo integral de la persona.

La empresa es la clave del desarrollo societario y va más allá de las puertas de la fábrica (“Köhler”).

## 4. PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

- 1) El debate tanto teórico como en la praxis empresarial en torno al concepto de “*Responsabilidad Social Corporativa*” no solo es disperso y confuso frecuentemente, sino que en muchas de las circunstancias llevan a serias contradicciones sobre el papel de la empresa en la Sociedad. Se genera muchas veces como un tipo de respuesta ineficiente a situaciones críticas derivadas de actuaciones empresariales difícilmente aceptables no solo desde el punto de vista societario, sino también desde la propia sostenibilidad empresarial.
- 2) La empresa para su desarrollo y su sostenibilidad precisa legitimarse permanentemente en la Sociedad, pero también ante su propia organización. Su legitimación genera esa *confianza* que la empresa como Institución organizativa precisa para generar los procesos empresariales eficientes reduciendo los “*costes de coordinación*”, tanto internos como externos, tanto organizativos como Societarios. Lo que va más allá de la mera y ya de por sí compleja dimensión técnico-económica de la empresa. Sin esta *legitimación* generadora de *confianza* no saldrá la empresa de la dimensión cortoplacista en la que erróneamente se ha metido, la pérdida de su dimensión económica en aras de la “*financiarización*”, lo que ha llevado a la pérdida de su dimensión societaria, de su dimensión social, permaneciendo en el mero plano instrumentalista de la economía con corto alcance en la solución de los problemas.
- 3) La conceptualización de la Responsabilidad Social Corporativa se debería centrar de forma precisa y clara sobre cuál es el rol de la empresa en la Sociedad, por un lado, y cuál es su identidad corporativa, de su comunidad humana, que facilite esa dimensión Institucional Organizativa. Esta es la contribución que se pretende presentar aquí de forma que tanto teórica como en la praxis empresarial nos acerquemos a la realidad que le corresponde a la empresa en el contexto Societario. Sin esta aproximación a la realidad corporativa, en su dimensión humana, no logrará la empresa su permanente legitimación, base fundamental para la creación de la “*confianza*” necesaria para su éxito, tanto en los términos de eficiencia económica, como de contribución al desarrollo de la persona y de la Sociedad.
- 4) La legitimación de la Empresa en la Sociedad es la clave básica para la estabilidad de la Sociedad, así como para su sostenibilidad Social y Política. La empresa tiene una dimensión que va más allá tanto de su Instrumentalización técnico-económica como de su mero reflejo contractualista.

La empresa es el pilar del desarrollo de la Sociedad y el desarrollo de las personas, constituye el contexto generador del trabajo, base fundamental del desarrollo de la persona. Es por lo que no puede reducirse a una mera entelequia técnico-económica. Esto no funciona si no se orienta al “fin último” tanto de la economía como de la técnica: el desarrollo integral de la persona. Es la empresa donde se implica la persona y la que articula en la Sociedad la respuesta a su crecimiento. La persona a través de sus competencias técnico-económicas y sociales es la que genera el crecimiento a través de la empresa, no es el crecimiento económico la que genera el empleo.

- 5) La *Responsabilidad Social Corporativa* implica, por lo tanto, las dos dimensiones que abarca la realidad: la dimensión de “*lo tangible*” esto es, los procesos configuradores de los aspectos técnico-económicos y la dimensión de “*lo intangible*”, la dimensión ética de la empresa. La eficiencia en los procesos técnico-económicos lo aporta la dimensión “*intangible*”, la persona, sus capacidades técnico-económicas, sociales, esto es, su sistema de valores y su reflejo en la “corporación humana que configura”. El reduccionismo de la empresa al “contractualismo” es el gran error. El afianzamiento de los “contratos” descansa en los valores que los sustentan. Sin ellos, los “contratos” no tienen valor, no tienen vida, pues descansan en la “confianza” que dan los valores personales y corporativos. Van más allá del positivismo normativo, se precisa del “*ehrbare Kaufmann*”. Lo legal se asienta en el sistema de valores, en su realización que lo sustenta.
- 6) Es por lo que la *Responsabilidad Social Corporativa* que persigue la aceptación de la Empresa en la Sociedad, su legitimación descansa básicamente en la dimensión ética de la economía y de la empresa integrando en la dimensión corporativa de la misma.: su “*dimensión intangible*” que corresponde a la persona. Esto es el “fin último” de la economía: el desarrollo integral de la persona. Lo que exige recuperar el largo plazo como condición *sine qua non* del desarrollo de la persona y de la empresa. esto es, su sostenibilidad como garantía de su papel en la estabilidad de la Sociedad.
- 7) La “*dimensión tangible*” de la “*Responsabilidad Social Corporativa*”, los procesos técnico-económicos, que vinculan Sociedad y Empresa para lograr su “fin último” de contribuir con sus productos y servicios al desarrollo de la persona, exige considerar las dos dimensiones que entienden estos procesos técnico económicos:
- El Orden Económico-societario que define la Sociedad en torno al sistema de valores y su jerarquización estableciendo el espacio común, abierto y responsable de la actuación empresarial
  - Su instrumentación en base a las dos instituciones que instrumentalizan los dos procesos de coordinación técnico-económica: el Mercado y el Estado generando las normas positivas reguladoras de la economía y de la empresa.
- 8) La articulación de ambas dimensiones, “*la intangible*”, los valores societarios y la “*tangible*”, los procesos articuladores de la transformación técnico-económica generando productos y servicios, constituyen la base conceptual de la *Responsabilidad Social Corporativa*.
- Lo cual implica ir más allá de la norma del Derecho positivo (compliance) integrando la dimensión ética de la economía y de la empresa en su Cultura empresarial que garantice institucionalmente el comportamiento correcto y eficiente de la Institución, de sus directivos y de todo el personal. Y ello en una clara orientación
- Al desarrollo de la *persona* como el “fin último” de la acción técnico-económica
  - El *Largo plazo* como clave de la *sostenibilidad* y la capacidad de cambio y transformación en el tiempo de los procesos

- La generación de una *dimensión societaria de una economía* que en base a su eficiencia dé respuesta eficiente al desarrollo de personas que no tengan capacidad de acción por diversos motivos a los procesos técnico-económicos (Política Social)
- 9) La empresa debe dar a conocer su *verdadera contribución integral a la Sociedad* desde el “fin último” de su acción empresarial: el desarrollo integral de la persona en base a su actividad básica de generar productos y servicios que articula mediante sus objetivos instrumentales técnico-económicos y sociales configurando ese espacio común, ese “*bien común*” que hace posible tanto la sostenibilidad de la Sociedad como de la empresa asegurando su capacidad de adaptación con la mira puesta en el sistema de valores que dan vida a las “normas positivas”. Sin el sistema de valores no se legitima la Empresa ante la Sociedad por lo que no se genera la *confianza* necesaria para el funcionamiento de la norma positiva que darán estabilidad y sostenibilidad. De ello depende, por lo tanto, la existencia de la empresa y su resultado, así como su aceptación societaria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBACH, H. (1967), "Un modelo de Crecimiento de la empresa", en Boletín de Estudios Económicos, número 71, Universidad Comercial de Deusto.
- ALBACH, H. (2006), "Do we need a code of corporate ethics?, Fiduciary Duties, Untreue und Profiles of Corporate Irresponsability", en ZfB, special issue, I/2006, pp.33-42
- ÁLVAREZ RUBIO, J. J. (2016), "Ciencia y Sociedad. Los valores cívicos e influencia Cultural de la Ilustración Vasca: La RSBA y los Caballeritos de Azkoitia", Ponencia en el XXV Congreso de la Asociación Alexander von Humboldt España, Bergara (Manuscrito)
- ÁLVAREZ SAINZ, M. Y APELLÁNIZ VALLE, K. (2016), "Gestión de personas y conocimiento: retos empresariales para el siglo XXI-el caso ner Group" Ciencias Sociales 21, Universidad del País Vasco, Bilbao
- ALVIRA, R. (2014), "The true value of CSR. Corporate identity and Stakeholder perception", ed. Fryzel, B. Palsgrave-McMillan, New York, pp.3-14
- ANTAL, A. B., DIERKES, M., MC MILLAN, K. MARZ, L. (2000), "Corporate Social Reporting Revisited", en: Journal of General Management, Vol.28, Núm.2, volIV, pp.22-42
- BARTON, D. (2011), "Zeit zu Handeln" en Harvard Business Manager, Mayo 2011
- BECKMAN, M. ENSTE D. H., GOLDSCHERIDT, N., HEMEL, H., LIN-HI, N. Y WINNING, A. (2011), "Was ist Corporate Social Responsibility?", ed. Roman Herzog Institut, Múnich
- BEINHOCKER, E. HANNAUER, N. (2014), "Redefining capitalism", en McKindsey Quaterly, Septiembre 2014
- BONINI, S. KOLLER, T.M. Y MIRVIS, PH (2009), "Valuing social responsibility programs", en McKindsey
- BROWNE, J. Y NUTTAL, R. (2013), "Beyond corporate social responsibility: integrated external engagement", en McKindsey, Marzo 2013
- CARNEY, M. (2014), "Inclusive capitalism: creating a source of the systemie", Bank of England, Speech, 27 de Mayo 2014
- DAVIS, I. (2005), "The biggest contract", en The Economist, núm.27, 27 de Mayo 2005
- DAVIS, I. (2014), "Reflection on Corporate longevity", en: McKindsey Quaterly, Septiembre 2014
- DIERKES, M. Y ULLMANN, A. (1977), "Actitudes de los empresarios europeos ante el tema de la Reforma de la Empresa. Resultados de una encuesta internacional", en Forum Universidad-Empresa, Fundación Universidad-Empresa, Junio 1977 Madrid
- DURÁN HERRERA, J. J. (2011), "Gestión en valores en la empresa socialmente responsable", en Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, núm.9, Vol.3, Diciembre, pp.41-69

- ENSTE, D., EYERUND, TH., SCHNEIDER, R., SCHMITZ, E. VAN BAAL, S. (2016), "Die Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen angesichts neuer Herausforderungen und Megatrends", Bertelsman Stiftung, Gütersloh
- ERHARD, L. (2013), "Die Gefährdung der Freiheit durch eine nur auf konsens bedachte Politik" reproducido en FAZ, núm.284, Diciembre 2013, p.12
- FRIEDMANN, M. (2008), "The methodology of positive Economics", en: *The Philosophy of Economics, An Antology*", ed. D. M. Hausmann, Cambridge University Press, pp.145-178
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1982), "Responsabilidad Social y Balance Social de la empresa", Fundación Mapfre, Madrid
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1979), "Poder en la empresa", en *Conferencias y Trabajos de Investigación del IDOE, Núm.34*, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2008), "Wo bleibt der Mensch in unserer Wirtschaftsordnung?", en "Mensch und Okonomie", ed. por Sackman, S.A., Gabler Verlag, Wiesbaden, pp.23-46
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2011), "Problemas de Organización Empresarial de los Programas de Compliance", en *Conferencias y Trabajos de Investigación en IDOE, núm. 342*, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014), "La figura del empresario en el Ordenamiento económico-Societario", en *Conferencias y Trabajos de Investigación del IDOE, Número 360*, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2014), "El factor trabajo, recurso privilegiado", en *Conferencias y Trabajos de Investigación del IDOE, Número 369*, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2015), "Ordenamiento económico-social en la Globalización: orientación del management internacional. En su consideración ético-económica", en *Conferencias y Trabajos de Investigación del IDOE*", IDOE, núm.376, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2016), "La confianza clave de la acción Científica, económica y empresarial- La dimensión económico-social de la acción humana", en *Conferencias y Trabajos de Investigación del IDOE, IDOE, núm.387*, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. Y DEL VAL, M.T. (2016), "Freundschaft als schlüssel wissenschaftlicher Entwicklung, zur gesellschaftlichen Dimension der Wissenschaft", en "Wissenschaft als Beruf und Berufung", ed. Voigt, K., Sethik, U., Kayser, S. y Pruss, K. D., Bonn University Press, Bonn
- GESTNER, L. (2014), "Lou Gerstner on corporate reinvention and values", en: *McKindsey Quaterly*, Septiembre 2014 (Entrevista)
- GOEDHART, M., KOLLER, T. Y WESSELS, D. (2015), "The real business of business", *McKindsey*, Marzo 2015

- GRANT, A. (2013), "Givers take all: the hidden dimension of corporate Culture", en *McKindsey Quarterly* April 2013
- GUTENBERG, E. (2001), "Economía de la Empresa: Teoría y Práctica de la Gestión Empresarial", 6ª ed., ed. Deusto, Bilbao
- HABISCH, A. (2006), "Ein Unternehmen ist kein Sozialamt", en *Handelsblatt*, Núm.214, noviembre 2006
- HOMANN, K. (2015), "Wir sind mit unseren intuitiven Moralvorstellung noch nicht in der Moderne angekommen", en: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 2015, 16 (I), pp. 44-56
- HUBERT, F. (2016), "Neue Institutionenökonomik" en: *WISU* 8-9/16, pp.892-896
- JESKE, J. (2013), "Erinnert euch an Ludwig Erhard", en *FAZ*, núm.48, p.31, 1 de Diciembre 2013
- JOHNSON, R. EN STORBECK, O. (2012), "Okonomie-Eine Disziplin mit vielen Baustellen", en: *Handelsblatt*, Frankfurt 23 enero 2012
- KEITEL, H.P. (2009), "El futuro de la Economía Social de Mercado", en: *Documentos a Debate*, núm.26, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- KHURANA, R. (2007), "From Higher Aims to Hired Hands", Princeton University Press, Princeton
- KIRZNER, T. M. (2016), "Unternehmerisches Handeln hält Verschwendung und Ineffizienz in Schach", en *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 2016, 17 (2), pp.144-150
- KÖHLER, H. (..), "El empresario en la Sociedad", en: *Documentos a Debate*, Núm.5, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- LEIBLE, S. (2016), "Universidad, Economía y Región: el papel de la Universidad Alemana en la integración de las empresas locales en la economía global", en: *Conferencias y Trabajos de Investigación del IDOE*, Núm.386, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- LOCKE, R. (2015), "Why Business education systems are so important in determining the dynamic of an industrial economy, the cases of Germany and the US", ed. por Dominique Ture (<http://www.bootzone.fr/2015/11>)
- LOCKE, R. (2015), "Workshop Ideengeschichte der BWL (Ideas History of German Business Economics): Management Bildung in US Amerikanisch-deutschen Vergleich", Hamburgo 21 Septiembre 2015 (Manuscrito) Próxima publicación
- LOCKE, R. (2016), "History as a source of economic policy", en *real-world economics review*, nº 74
- LÓPEZ QUINTÁS, A. (2014), "La ética o es transfiguración o no es nada", ed.BAC, Madrid
- MARX, CARDENAL REINHARD (2015), "Una visión integral de la Economía", en: *Documentos a Debate*, número 73, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

- MÜLLER- ARMACK, A. (1981), "Genealogie der Soziale Marktwirtschaft", Haupt Vlg., 2ª ed., Berna
- MÜLLER-ARMACK, A. (1977), "Die zentrale Frage alle Forschung: Die Einheit von Geistes und Naturwissenschaften", en ORDO, tomo 28, pp.13-23
- NOBYNSKY, DEMISE, "CSR in Japan: A Historical Prespective" Meiji University, Tokio(Manuscrito)
- POLMAN, P. (2014), "Business, Society, and the future of capitalism", en McKindsey May 2014
- RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, F. (1976), "La Reforma de la Empresa. Balance Crítico desde la realidad Social española", en Forum Universidad y Empresa, Fundación Universidad-Empresa, Noviembre 1976, Madrid
- RÖPKE, W. (1979), "Civitas Humana-Grundfragen der Gesellschafts-und Wirtschaftsreform", 4ª ed. Paul Haupt Vlg., Berna
- SALAS FUMAS, V. (2011), "Responsabilidad Social Corporativa y Creación de valor compartido. La RSC según Michel Porter y Mark Kraner", núm. 9, Vol.3, Diciembre, 15-50
- SCHLATMANN, B. (2017), "ING´S agile transformation", en: McKindsey Quaterly, enero 2017
- SEGURA NOYA, A. (2015), "Verdad. Una investigación en Marcha", EDICEP, Valencia
- SELL, F. L. (2015), "Homo economicus und der ehrbare Kaufmann-ein unvereinbarer Gegensatz", en WISU 12/15, p.1323
- SIILASMASA, R. (2016), "Nokia´s next chapter", en McKindsey Quaterly, Diciembre 2016 (entrevista)
- SUCHANET, A. (2012), "Volkswirtschaftslehre scheidert in Praxistest", en: Handelsblatt, Frankfurt, 26 de enero 2012
- TATA, R. Y WALLENBERG, M. (2014), "The power of enduring companies", en: McKindsey Septiembre 2014
- TIEDEMANN, K. (2016), "Ética Económica y Derecho Penal", en: Documentos a Debate número 76, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares
- TIEDEMANN, K. (2016), "Wirtschaftsethik und Strafrecht", en "El comportamiento ético en la economía y en la Sociedad", en: Documentos Humboldt 15, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares 2016
- UTZ, A. F. (1998), "Ética Económica", Unión Editorial, Madrid
- WEBER, M. (2008), "Objetivity and Understanding in economics", en "The Philosophy of economics-an Anthology", 3ª ed., ed. D.M. Hansman, Cambridge, pp.59-72
- WEBER, M. (2015), "El Político y el Científico", 1ª Reimpresión, Alianza Editorial, Madrid.