

**EBEN España**

**XII Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección  
“Ética y Finanzas”**

Universidad de Jaén

Úbeda, 3 y 4 de junio de 2004

---

**ASPECTOS ÉTICOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL:  
OPORTUNIDADES PARA EL CAMBIO**

Ainhoa Marín Egoscozabal<sup>1</sup>

José Manuel Sáiz Álvarez<sup>2</sup>

**Resumen**

La globalización económica está cambiando las técnicas de trabajo de las corporaciones. La ética empresarial está cobrando un mayor protagonismo en este proceso de cambio, sobre todo en las estrategias relacionadas con el mercado de trabajo, así como en la responsabilidad social corporativa. A pesar de los riesgos de comportamientos éticos adaptados a las circunstancias geográficas que la presencia de la empresa en otros países puede originar, la internacionalización brinda oportunidades para reforzar su papel como agente impulsor del cambio social. El objetivo de este trabajo es profundizar en estas relaciones ético-empresariales.

**Palabras-clave**

Ética, internacionalización, responsabilidad social corporativa, *outsourcing*, capital humano.

**Clasificación JEL** J41, L20, M12

**Línea de trabajo**

Responsabilidad social de la empresa.

---

<sup>1</sup> Profesora de la Universidad Antonio de Nebrija de Madrid y Directora de la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. [amarin@nebrija.es](mailto:amarin@nebrija.es)

<sup>2</sup> Profesor de la Universidad Antonio de Nebrija de Madrid y Universidad Pontificia de Salamanca. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctor en Sociología. [jsaiz@nebrija.es](mailto:jsaiz@nebrija.es)

## 1.- Introducción

La creciente vinculación de la ética al mundo de los negocios parte de una nueva concepción de las entidades como empresas ciudadanas. Los aspectos estrictamente económicos asociados a la obtención de beneficios y la satisfacción de los accionistas, están siendo completados con aspectos relacionados con el respeto medio ambiental y los derechos humanos, que junto con las actividades filantrópicas constituye en esencia el núcleo de la denominada responsabilidad social de la empresa. Por otro lado, la globalización económica fomenta los procesos de internacionalización por parte de las empresas. De forma específica, en la internacionalización productiva relacionada con la deslocalización de los factores de producción cobran importancia no sólo factores económicos, sino además un conjunto de factores, entre los que destacan aquellos que están vinculados a aspectos éticos y sociales.

El objetivo de este trabajo es analizar los aspectos éticos de la internacionalización empresarial, a partir de dos grandes visiones de las estructuras relacionales de la corporación: (1) a partir de nuevas estrategias de crecimiento empresarial y reducción de costes (*outsourcing*) emanadas desde el mercado de trabajo, y (2) a partir de los planteamientos actuales en torno a la responsabilidad social corporativa.

La fuerte competencia a la que se enfrentan las empresas en la actualidad puede propiciar la deshumanización de los recursos humanos y otros efectos negativos derivados de la actuación en mercados de países más vulnerables. Sin embargo, la internacionalización puede brindar grandes oportunidades para reforzar el papel de la empresa como agente impulsor del cambio social, ya sea a través de la búsqueda de ventajas competitivas asociadas a la mejora de la reputación corporativa y por tanto como oportunidad de negocio o bien como consecuencia de una auténtica asunción de ética como parte de la excelencia empresarial.

## 2.- Ética y externalización de servicios

Generalizado por todo el mundo a partir del “efecto Kodak” la externalización de servicios (*outsourcing*)<sup>3</sup> se concibe como “aquella estrategia reductora de costes fijos netos que externaliza las actividades productivas y logísticas no pertenecientes al núcleo duro de las organizaciones, para conseguir así competir con ventajas competitivas de primer orden o de rango superior” (Sáiz, 2002a,c). Dicha estrategia genera un fuerte crecimiento en la rentabilidad empresarial, así como la formación de sociedades en red que fortalece a la empresa-matriz y lleva hacia la conquista de nuevos nichos de mercado. En dicho proceso de cambio, entran en escena aspectos éticos por parte de las corporaciones, sobre todo cuando ese crecimiento se produce en detrimento de los derechos de los trabajadores y/o externalización de servicios hacia países en desarrollo (*Offshore outsourcing*). Uno de los problemas éticos que presenta la externalización de servicios es la utilización de forma simultánea de estrategias de *dumping* en cualquiera de sus cuatro variantes: económico, social y ecológico.

El *dumping* económico, utilizado para dar salida a los *stocks* en épocas de sobreabundancia, para desbancar a otros competidores del mercado, y también para alcanzar series de producción que por su amplitud permitan la reducción de costes, consiste en subvencionar la producción para que su venta se pueda realizar incluso por debajo del coste de producción. Se genera así un efecto *crowding-in* por parte del Estado que, al ser privativo, distorsiona las leyes de la libre competencia por lo que esta práctica empresarial se encuentre prohibida tanto por el artículo VI de la Organización Mundial de Comercio (OMC) como por el art. 91 del Tratado de Maastricht.

---

<sup>3</sup> Véase Sáiz, 2002b para una novedosa clasificación de los tipos de externalización de servicios y Sáiz, 2004a para el desarrollo de un modelo teórico de outsourcing así como de la representación de la denominada Curva dinámica de outsourcing.

A pesar de esta prohibición, la unión entre *dumping* y *outsourcing* genera externalidades positivas que toman el carácter de multiplicativas para las corporaciones, principalmente si son transnacionales. La utilización simultánea de *dumping* social y la externalización de servicios lleva a una disminución no sólo de los sueldos y salarios, sino, y lo que es más importante, a largo plazo, se genera una disminución del salario de aceptación o de reserva. Este proceso se hace más rápido en países con una limitada puesta en marcha de políticas de protección a los trabajadores, y a la cuasi-inexistencia de sindicatos en gran parte de esas economías. Como resultado, es amplio su uso, principalmente en países asiáticos, en donde convergen además dos tipos de *dumping*: social y ecológico, también prohibidos por organizaciones internacionales. La unión simultánea, en muchas ocasiones, de estos tres tipos de *dumping* hace que la implantación del *outsourcing* sea muy atrayente por parte de las grandes corporaciones. Proceso que se ha acelerado por el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) que han permitido una deslocalización industrial que tiende a aumentar los beneficios extraordinarios a través de la reducción de costes fijos, principalmente salariales (Sáiz, 1998, 2001).

La utilización masiva de *dumping* con *outsourcing* está generando un aumento del grado de explotación de los trabajadores, lo que es éticamente reprobable. La competencia únicamente a través de variables monetarias conlleva la deshumanización de las corporaciones empresariales. Sólo el desarrollo de un Estado del Bienestar en términos nekeynesianos puede paliar en parte dicha situación, lo que no siempre es posible en el Tercer mundo en donde se dan los mayores casos de discriminación laboral, al tener un carácter regional, e incluso nacional en ocasiones. De ahí que, para maximizar beneficios sin tener en cuenta el bienestar del factor humano, esté cobrando cada vez una mayor importancia los procesos de I+D+i en las corporaciones, principalmente en las más internacionalizadas, y la formación de equipos humanos dotados con altos niveles de capital intelectual, que permitan acelerar la toma de decisiones en las empresas. Unas corporaciones que compiten en mercados globalizados.

### **3.- Ética y beneficios empresariales: la responsabilidad social corporativa**

La definición de ética empresarial está más relacionada con “hacer lo que es bueno” que en evitar las malas actuaciones (Argandoña, 2003). De esta forma, los planteamientos éticos incorporados al mundo empresarial trascienden el cumplimiento de las leyes y sitúan las responsabilidades de las empresas más allá del único objetivo de obtención de beneficios defendido por Friedman (1970). En este marco que amplía las funciones tradicionalmente asociadas a las empresas, aparece la denominada responsabilidad social de la empresa o responsabilidad social corporativa que supone la incorporación en las actividades y estrategia empresarial de las preocupaciones medio ambientales, sociales y de respeto de los derechos humanos.

La creciente incorporación de los planteamientos éticos al mundo empresarial a través de la triple línea de acción (social, medio ambiental y económica) de la responsabilidad corporativa, puede responder a diferentes aspectos. Así por ejemplo, la incorporación de la sensibilidad ecológica y social puede aparecer como consecuencia de la búsqueda de una mayor ventaja competitiva ante las nuevas demandas de los consumidores o en otros casos, como reacción a la estrategia de los competidores. Además, la incorporación de aspectos sociales y medio ambientales puede ser la respuesta a la necesidad de proyectar una mejor imagen de empresa, tras un deterioro de la misma por determinadas actuaciones desarrolladas por las corporaciones en mercados de países de menor desarrollo humano. En este sentido y teniendo en cuenta que la reputación es resultado del comportamiento corporativo, los aspectos relacionados con la responsabilidad social corporativa y la acción económica, social y medio ambiental, tienen cada vez mayor relevancia en las estrategias de las empresas.

Sin embargo, existe un posicionamiento adicional en torno a la concepción de empresa moderna que plantea la existencia de responsabilidades que la empresa tiene la obligación de asumir como agente económico y como consecuencia de su interacción con la sociedad a través de diferentes grupos de interés (accionistas, empleados, proveedores entre otros). Estos planteamientos reclaman un comportamiento ético de las entidades más allá de la búsqueda de la responsabilidad como estrategia competitiva o de un reconocimiento del comportamiento corporativo como estrategia de rentabilidad. Este último planteamiento es el que resulta estructuralmente más relevante puesto que las opciones anteriores de la responsabilidad social de la empresa como ventaja competitiva o como estrategia de seguimiento de la competencia presentan riesgos asociados a la falta de rentabilidad y pueden suponer en esencia una vuelta a los planteamientos de Friedman.

Uno de los aspectos más visibles de la responsabilidad social de la empresa tiene que ver con la denominada acción social, que se refiere generalmente a la participación de las entidades en actividades de carácter filantrópico. En este sentido, la crisis del Estado del Bienestar y de la cooperación internacional amplían las posibilidades de desarrollo del altruismo en el ámbito privado (Fontela, 2003). En este sentido, la empresa, en términos de recursos, puede tener un especial protagonismo aunque tal y como señala Fontela, el creciente interés de las entidades en el desarrollo de actividades de carácter filantrópico corre el riesgo de esconder nuevas fórmulas de influencia bajo la apariencia de actividades altruistas. El mecenazgo empresarial no debe tampoco responder a la búsqueda de plataformas mediáticas que nada tengan que ver con un acercamiento de las entidades de carácter privado al desarrollo social y cultural.

#### **4.- El proceso de internacionalización como oportunidad**

La empresa puede optar por dos vertientes fundamentales en el proceso de expansión comercial. El análisis del conjunto de recursos de la empresa, las oportunidades de negocio y los factores de riesgo condicionarán la dirección de crecimiento a través de los mercados domésticos o a través de la internacionalización. El proceso de internacionalización se llevará a cabo generalmente a través de la exportación o podrá ser realizada a través de la inversión directa. Las decisiones en torno a las diferentes modalidades de internacionalización estarían relacionadas con los objetivos que la empresa persiga y que generalmente tendrán que ver con el crecimiento, la diversificación de riesgo y la ampliación de mercado.

El proceso de internacionalización a través de la inversión directa es por definición una estrategia a largo plazo y por ello las implicaciones éticas sobre los países donde se actúa son mayores en comparación con otras formas de internacionalización. Así son las ventajas específicas de algunos países las que condicionan la forma de internacionalización elegida por las empresas y estas ventajas tienen que ver con el acceso a recursos naturales, los costes laborales, el marco legal y el contexto económico y político. El análisis de los factores determinantes de la internacionalización empresarial realizado desde la propia empresa suele asociarse a un análisis de coste y oportunidad y es mucho menos frecuente el análisis de las posibles repercusiones de la actuación empresarial sobre otros los ámbitos.

Desde esta perspectiva, la internacionalización de la empresa supone una oportunidad de mejora en los diferentes ámbitos mencionados y en definitiva implica un acercamiento a mercados de trabajo y estructuras sociales que pueden corresponderse a países menos desarrollados, especialmente en lo que se refiere a la deslocalización o internacionalización productiva (Requeijo, 2003). Entre los aspectos asociados a esta proximidad, conviene señalar que el comportamiento ético de las empresas no debe variar en función del área

geográfica de actuación. Si bien es cierto que en los negocios internacionales la circunstancias culturales modifican las pautas de comportamiento, es importante huir del relativismo ético que permitiría relajar los planteamientos según la conveniencia geográfica e incluso los usos (ej. salarios mínimos, trabajo infantil, inseguridad laboral, entre otros). En este sentido, el respeto a la legislación vigente en el país de origen de la empresa en lugar de la adecuación a la legislación (eventualmente más laxa) del país de destino, puede ser una adecuada guía de actuación.

A pesar de los riesgos que la presencia de las empresas en otros países puede originar, la internacionalización brinda grandes oportunidades para reforzar el papel de la empresa como agente impulsor del cambio social, ya sea a través de la búsqueda de ventajas competitivas asociadas a la mejora de la reputación corporativa o bien como consecuencia de una auténtica asunción de ética como parte de la excelencia empresarial. Tal y como se ha señalado, resulta en cualquier caso deseable que el comportamiento responsable de la empresa responda más a una creencia corporativa que a una búsqueda de rentabilidad, ya que la perversidad residiría en que una vez dejara de ser rentable, el comportamiento responsable desaparecería. Por otro lado, resulta igualmente peligrosa la introducción de la conducta empresarial responsable como elemento innovador frente a la competencia. Tal y como señalaba Schumpeter, el beneficio extraordinario derivado de la innovación desaparece y queda anulado cuando la misma se generaliza, lo que provocaría, en el caso de la responsabilidad empresarial una amenaza a medio plazo de su supervivencia.

Por otro lado, el consumidor debe aprender a premiar a las empresas que considera responsables. Así, el consumidor consciente ha de proceder a la selección del producto con criterios más allá de los relacionados con los precios y seleccionar aquellos que de forma más o menos subjetiva responden a las empresas que según su propio criterio son responsables socialmente. Aún así, la problemática no reside sólo en que el consumidor ha de ser



responsable, sino que además este debe aprender a discernir las verdaderas actuaciones responsables, de las actuaciones que responden a operaciones de marketing puntuales o actividades filantrópicas aisladas. En este sentido, los diferentes *ratings* (FTSE4GOOD, Índice Dow Jones de sostenibilidad, entre otros) pueden proporcionar algunas referencias en el cumplimiento de algunos estándares laborales y medio ambientales.

La empresa entiende generalmente la internacionalización como parte de la estrategia de crecimiento del negocio y como vía de acceso a mayores oportunidades. Numerosas veces, la implantación en otros mercados ajenos proporciona el acceso a suministros locales a un menor coste. En este sentido, la problemática sobre la responsabilidad corporativa queda en manos de proveedores ajenos a la empresa. Así, la empresa responsable será además aquella que tenga la voluntad de realizar un seguimiento a sus proveedores. Este aspecto es especialmente relevante en el caso de implantación de los mercados de países en desarrollo y puede aplicarse igualmente en el caso de las empresas importadoras.

Todo lo anterior pone de manifiesto, que la empresa que se internacionaliza asume mayores riesgos que no derivan únicamente de la mayor competencia con otras entidades, sino que tienen además que ver con las mayores posibilidades de daño de su imagen corporativa. En este sentido, el papel de la empresa que se internacionaliza, especialmente aquella cuyo modo de entrada en otros mercados es la inversión, se convierte en protagonista en el desarrollo de la actuación responsable de las empresas. Tal y como señala Argandoña (2003): “la ética no es la guinda que se pone sobre el pastel de las empresas con éxito. Es otra manera de hacer el pastel”. Para las empresas internacionalizadas, la incorporación de la responsabilidad social corporativa como parte de su estrategia de crecimiento, brinda numerosas oportunidades para reforzar el papel de la empresa como agente impulsor del cambio social. Y si además este comportamiento responsable genera rentabilidad y es valorado de forma continuada por el consumidor, el éxito sería completo.

## **5.- Ética y capital humano especializado**

Tanto el comportamiento ético de los profesionales que trabajan en las empresas multinacionales como la imagen corporativa de las mismas está cobrando un mayor protagonismo a medida que las corporaciones se van insertando en mercados cada vez más competitivos. Estos aspectos éticos tienen una importancia decisiva en equipos interdisciplinarios caracterizados por distintas pautas de comportamiento. Se hace así necesario el establecimiento de códigos de conducta uniformes (Sarwono y Armstrong, 2001) que permitan a las organizaciones tomar decisiones y comportarse éticamente en cualquier situación.

Este comportamiento ético no sólo ha de producirse desde dentro hacia fuera sino también, y lo que es primordial en grandes empresas en donde el capital humano tenga una importancia capital, dentro de las propias organizaciones. Una empresa que no cuide a sus profesionales y directivos corre el riesgo de perder de forma sostenible sus posiciones de liderazgo, y en ocasiones, hasta incluso de llegar a la quiebra y suspensión de pagos. El activo más valioso de las empresas no son los clientes, como erróneamente muchas empresas creen, sino los recursos humanos que trabajan en ellas. Esta característica se hace más palpable a medida que se asciende en el organigrama hacia el ápice estratégico, así como cuanto mayor sea la inversión en capital humano atesorado por el individuo. De ahí que sea muy peligroso para la empresa dejar marchar recursos humanos valiosos, ya sea por torpeza de los directivos o por la falta de recursos económicos. Unos profesionales y directivos que saben los puntos débiles de la antigua empresa, a la que puede hacer la competencia con un mejor grado de conocimiento.

No sólo desde la ética sino desde una visión de puro pragmatismo, es siempre deseable que la empresa cuide de sus recursos humanos, lo que no siempre se produce, incluso en empresas que aspiran a ser líderes con independencia de su sector, en los países más desarrollados del planeta. Para conseguir este

objetivo, es necesario que se produzca una buena comunicación sin distorsiones desde la base hasta el ápice estratégico, así como una buena formación académica, intelectual y humana de los directivos de la misma para que sepan comprender la complejidad del entorno (Hambrick, 1998; Nadler, 1998). Es por ello que importe el tamaño de la empresa, porque cuanto más grande sea, mayor es la necesidad de un “efecto emulación” por parte de los estratos intermedios hacia los superiores para mantener así la cohesión de la estructura empresarial.

La pérdida de procesos (Steiner, 1972) definida como la brecha atribuible a la comunicación o la coordinación inefectiva entre el potencial de un grupo y los resultados reales (Edmonson *et al*, 2003) es una de las consecuencias más graves de una utilización no ética de los recursos humanos de una corporación. Cuando la comunicación falla en un sentido vertical se provoca ineficiencia y se estructuralizan los problemas. La salida a este desequilibrio viene por la mejora intelectual y humana del ápice estratégico, lo que no es posible cuando en ella los propietarios son a la vez gerentes de la misma. Problema que se agudiza cuando es un único responsable el que ostenta la mayoría de las acciones de la empresa, al convertir a ésta en autocrática.

La existencia de equipos formados por capital humano especializado, convenientemente motivado y remunerado, es una de las claves para acelerar cualquier proceso de cambio estructural en las corporaciones. Sólo con cambios estructurales se pueden conseguir sendas de crecimiento sostenible<sup>4</sup> en el tiempo y permiten mantener posiciones de liderazgo a escala internacional. Dada la elevada especialización en la que en la actualidad están insertos los recursos humanos, la realización de un buen trabajo en equipo, en donde los aspectos emocionales del mismo actúan positivamente en beneficio de la corporación, es fundamental para conseguir éxito. Así, las emociones determinan la interactividad en el equipo, permiten concentrarse en los detalles,

---

<sup>4</sup> La diferencia entre sostenido y sostenible es fundamental. Así, el primero caracterizó la época soviética, por lo que no tuvo en cuenta el impacto medioambiental. En el segundo caso, sin embargo, se tiene en cuenta el impacto medioambiental de la actividad económica.

evalúan los análisis y juicios de valor (*conocimiento emocional*), y determinan la afectividad entre las relaciones humanas dentro de las organizaciones (Lurie, 2004). Esto lleva a una fidelización de los empleados, profesionales y directivos a la corporación, lo que la fortalece desde esta vía.

Una correcta fidelización de los recursos humanos mejora la imagen corporativa de la empresa, lo que genera, a su vez, un mayor grado de satisfacción y, en cierto sentido, de orgullo personal, por pertenecer a ella. Este sentimiento positivo se transmite de forma inconsciente a los clientes finales, lo que contribuye a garantizar el éxito de la empresa. El no reconocimiento de los méritos propios de los recursos humanos que trabajan dentro de la corporación, principalmente a través de ascensos, mayores retribuciones salariales y pagos en especie, ralentiza el proceso de crecimiento y dificulta el proceso de comunicación “desde abajo hasta arriba”, lo que estructuraliza las ineficiencias. Cuando los sentimientos se transforman en negativos, los recursos humanos más valiosos son contratados por las empresas de la competencia. Estos recursos humanos atraen a su vez a otros de la misma empresa de origen, lo que descapitaliza, desde un punto de vista de capital intelectual, a la primera. El resultado final es el fortalecimiento de la empresa de destino y el desplazamiento de la empresa de destino de las posiciones de liderazgo.

Resultado de todo ello, el capital intelectual es la principal fuente de riqueza para la empresa y constituye un activo intangible de la misma al ser el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización (Bueno, 1998). Capital intelectual que ha de venir caracterizado por sus aspectos éticos y por su constante aculturación en un contexto internacional (Wood, 2000).

Al igual que la globalización económica está flexibilizando el paradigma económico (Cataldo y Monteiro, 2004) las empresas han de incorporar en sus estructuras productivas y humanas técnicas de fidelización no sólo de sus

clientes, sino también de los profesionales que trabajan en las mismas. Fidelización que pasa por la organización de cursos y seminarios especializados dentro de la misma, transmisión de valores propios de la ética empresarial y una buena gestión de recursos humanos dentro de la misma. Una mayor sensibilización por parte de las empresas en este sentido constituye una de las vías para el cambio para la búsqueda de empresas en donde los recursos humanos, más que el mero beneficio empresarial, cobren un mayor protagonismo.

## **6. Reflexión final**

Al constituir la imagen corporativa una garantía para impulsar *ex ante* el crecimiento de la empresa, surge la necesidad de fortalecerla mediante nuevas técnicas de práctica de ética empresarial. El éxito en la introducción de procesos éticos dentro de las corporaciones permitirá la obtención de posiciones de liderazgo en el tiempo con el fortalecimiento de las mismas. Omitir el comportamiento ético dentro de las organizaciones conllevará la merma constante del flujo de recursos humanos que trabajan en la misma con el consiguiente fortalecimiento y/o creación de otras organizaciones más eficientes y con mejores ambientes de trabajo, la pérdida de nichos de mercado y el deterioro, insoluble a medio plazo, de la imagen corporativa. Resultado de todo ello, y dado el proceso de globalización económica y cultural en la que está inmerso el planeta, las corporaciones se encuentran ante una oportunidad única para un cambio que se hace cada vez más necesario si se desea competir con éxito en los mercados tanto nacionales como internacionales.

La mayor proximidad a otras sociedades que brinda el proceso de internacionalización, proporciona a la empresa la posibilidad de ser responsable socialmente desde una dimensión de mayor calado. Para el empresario responsable y el consumidor consciente, la búsqueda de la sostenibilidad es un objetivo irrenunciable que se corresponde con el auténtico compromiso de la sociedad en los próximos años.

## Referencias bibliográficas

- Argandoña, A. (2003). "Ética de los Empresarios y Directivos". En *Economía Ética y Bienestar Social*. Pirámide. Madrid.
- Azcuy, E.A. (1994): "Juicio ético a la revolución tecnológica", *Acción Cultural Cristiana*, Madrid, 126 pp.
- Bueno, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 53, n. 164, agosto, pp. 205-229.
- Casado, J. y Quezada, M. (2000): "Principios para una gestión eficaz del conocimiento", *Training & Development Digest*, mayo, núm. 22, pp. 15-34.
- Cataldo, J.L. y Monteiro, L.F.A. (2004): "O apoio analítico à decisão na gestão do conhecimento", *Thomson Business Journal*, núm. 1, pp.37-50.
- Coelho, J. (1998): "Repensando a Noção de Progresso Globalizado", *Sociedad y Utopía*, 12, Madrid: Universidad Pontificia de Salamanca, pp. 155-162.
- Comisión Europea. (2001). "Libro Verde Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas". Bruselas.
- Crisosto, M. *et al* (2002): "Valoración de la Gestión del Conocimiento a través de los Indicadores del Capital Intelectual", I Congreso Internacional Sociedad de la Información (CISIC 2002), Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Madrid: McGraw-Hill, pp. 212-220.
- Cuesta, de la, M.; Valor, C.; Sanmartín, S; Botija. (2002). *La Responsabilidad Social Corporativa, una Aplicación a España*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.
- Edmonson, A.C; Roberto, M.A.; Watkins, M.D. (2003): "A Dynamic Model of Top Management Team Effectiveness: Managing Unstructured Task Streams", *The Leadership Quarterly*, vol. 14, 3, June, Pergamon, pp. 297-325.
- Fontela, E.; Guzman, J. (2003): "Economía Ética y Bienestar Social". Pirámide. Madrid.
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". The New York Times Company.

- Hambrick, D.C. (1998): "Corporate coherence and the top management team", en Hambrick, D.; Nadler, D. y Tushman, M. (Eds.), *Navigating change*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 123-140.
- Lindfelt, L. (2002). "Corporate Social Responsibility in the New Global Economy". Occasional Paper 2002/1. Uppsala University.
- Lozano, J. M. (2003). "Responsabilidad Social Corporativa en las Empresas del IBEX-35". Documentos ESADE.
- Lurie, Y. (2004): "Humanizing Business through Emotions: On the Role of Emotions in Ethics", *Journal of Business Ethics*, vol. 49, n. 1, Enero, pp. 1-11.
- Marín, A y Garrido-Lestache, M. (2003). "La Internacionalización de la Empresa Española como Protagonista de la Apertura de Nuestra Economía". Universidad Antonio de Nebrija. Madrid.
- Nadler, D.A. (1998): "Leading executive teams", en Nadler, D.; Spencer, J. (Eds.), *Executive teams*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 3-20.
- Nonaka, I. et al (2000): *Gestión del Conocimiento*, Bilbao: Ediciones Deusto.
- Novicevic, M.M. et al (2003): "Socializing ethical behavior of foreign employees in multinational corporations", *Business Ethics: A European Review*, vol. 12, 3, July, pp. 298-307.
- Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2003). "La Filantropía Empresarial como Ventaja Competitiva". *Harvard Deusto Business Review*.
- Requeijo, J. (2003). "La Internacionalización de la Economía Española". *Información Comercial Española*. Número 811. Madrid.
- Sáiz Álvarez, J.M. (2004a): "A Proposal for a Theoretical Outsourcing Dynamic and ODC Learning Curves Model. Some Considerations for EU and non-EU countries", I Jornada Internacional Unión Europea-América Latina, Universidad Antonio de Nebrija, Campus de la Berzosa, 13 de enero, CD-Rom, pp. 18.
- (2004b): "Nuevas tecnologías y mercado de trabajo: situación de la externalización de servicios en España", I Congreso Internacional sobre Tecnología Documental y del Conocimiento, Asociación Hispana de

Documentalistas en Internet (AHDI), Madrid, 28-30 de enero, CD-Rom, pp. 10.

--- (2002a): "Outsourcing and Organizational Design: a Note Applied to Corporations", I International Workshop on Practical Applications of Agents and Multiagent Systems Internet, e-com and Artificial Intelligence (IWPAAMS' 2002), Dpto. de Informática y Automática, Facultad de Ciencias, Universidad de Salamanca, pp. 45-52.

--- (2002b): "Hacia una nueva clasificación del outsourcing", I Congreso Internacional de la Sociedad de la Información CISIC 2002, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, vol. 1, Madrid: McGraw-Hill, pp. 61-75.

--- (2002c): "Outsourcing, mercado de trabajo y nuevas tecnologías", IV Jornadas de Informática y Sociedad JIS'02, Universidad Ramón Llull, Barcelona, pp. 321-330.

Sarwono, S. y Armstrong, R. (2001): "Microcultural differences and perceived ethical problems: An internacional business perspective", *Journal of Business Ethics*, 30, pp. 41-56.

Sichar, G; García-Marzá, D; González, E; Ballesteros, C; Navarro, F. (2003). La Empresa Socialmente Responsable, Ética y Empresa. Cideal. Madrid.

Steiner, I.D. (1972): *Group Process and Productivity*, New York: Academic Press.

Winstanley, D; Clark, J; Leeson, H. (2002). "Approaches to Child Labour in the Supply Chain". *Business Ethics: A European Review*. Oxford.

Wood, G. (2000): "A cross-cultural comparison of the contents of codes of ethics: USA, Canada and Australia", *Journal of Business Ethics*, 25, pp. 287-298.

Zsolnai, L. (2002). "Trasatlantic Business Ethics". *Business Ethics: a European Review*. Oxford.