



Alexis Bañón-Gómis¹
Universidad Politécnica de
Valencia
IECO-Fundación COSO²
✉
albaogo@upvnet.upv.es

La Empresa Ética y Responsable*

The Ethical and Responsible Business

I. INTRODUCCIÓN

No resulta extraño subir al ascensor o llegar al trabajo por la mañana y oír frases del estilo de: “es una *injusticia* que no se nos recompense por esto”; “lo que nos han hecho ha sido un *engaño*, no nos habían avisado”... Quizá con menos frecuencia se escuchan expresiones como: “me fío plenamente de este proveedor, es una persona *íntegra*”, o “este colega es una *excelente persona* con la que da gusto trabajar”. La justicia, la veracidad, la integridad o la excelencia humana, son cuestiones éticas de las que hablamos a diario.

La dimensión ética del comportamiento humano es un dato de experiencia común, es lo propio de la condición humana que, por ser racional y libre, puede elegir entre obrar bien o mal. Cuando emitimos juicios éticos sobre determinados comportamientos juzgamos la bondad o maldad de una ‘acción’, una ‘persona’ o de un ‘grupo de personas’. Por eso la ética no es ajena al mundo de las organizaciones en general, ni al de las empresas en particular, como agrupaciones humanas que son.

A pesar de que la dimensión ética es un dato de experiencia común, presente en toda organización humana, no es ningún secreto que durante años la ética ha sido *la gran olvidada* de las teorías de la organización. Lamentablemente, todavía hoy este olvido sigue teniendo lugar en la mayor parte de los enfoques y modelos teóricos del *management* de muchas universidades y escuelas de negocio, lo que está dando lugar en muchos casos a una formación de directivos sin ningún sentido de responsabilidad ética (Goshal³, 2005). Con este artículo quisiéramos contribuir a resolver este problema, reflexionando acerca de la dimensión ética de la actividad empresarial y de su relación con la Responsabilidad Social de la Empresa.

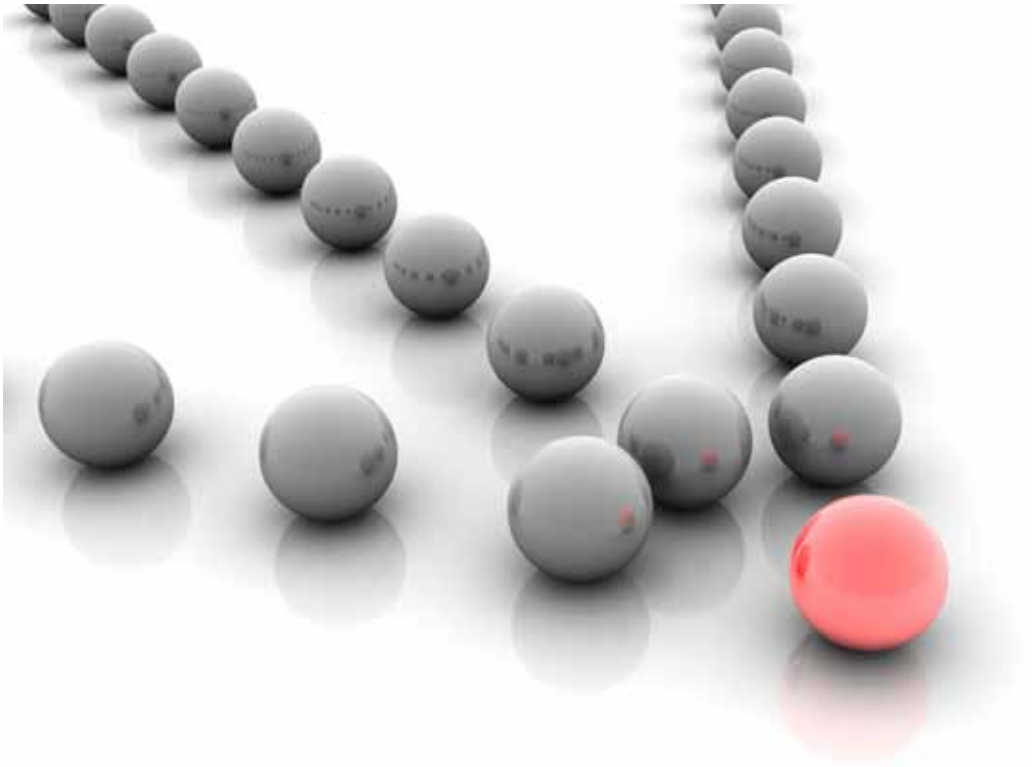
32



Manuel Guillén-Parra
Universidad de Valencia
IECO-Fundación COSO
✉
Manuel.Guillen@uv.es



Nataly Ramos-López
Universidad de Valencia
IECO-Fundación COSO
✉
naralo@alumni.uv.es



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo presenta la ética como una dimensión propia de cualquier actividad humana y, por tanto, también de la actividad empresarial. Toda empresa actúa de modo más o menos ético, de ahí que sea posible diferenciar distintos grados de calidad ética. El artículo distingue cuatro categorías que van desde las empresas éticamente reprobables hasta las empresas éticamente excelentes. A continuación se estudia cuál es la relación que existe entre ética y Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), concluyendo que son realidades distintas pero inseparables, de modo que la RSE puede y debe ser juzgada por sus contenidos y también por su calidad ética.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper presents ethics as a specific dimension of any human activity and therefore also of business activity. Every company operates in a more or less ethical way; hence it is possible to distinguish different levels of ethical quality. The article identifies four categories ranging from ethically reprehensible businesses to ethically excellent companies. The relationship between ethics and Corporate Social Responsibility (CSR) is studied, concluding that both terms are distinct but inseparable realities, so that CSR can and should be judged by its content and also its ethical quality.

2. LA ÉTICA DE LA EMPRESA

Todas las organizaciones, lo sepan o no, cuentan con unos estándares éticos más o menos programados, que son inherentes a sus culturas, sistemas y procesos organizativos (Brenner, 1992). Cada vez más empresas deciden llevar a cabo políticas explícitas de ética, puestas por escrito o formalizadas, utilizando instrumentos como los códigos de conducta, las declaraciones de valores, los credos corporativos, los comités de ética, los manuales de política de empresa o los materiales para la formación de los trabajadores (Murphy, 1995; Guillén, Melé & Murphy, 2002).

Cuando hablamos de **empresas más o menos éticas** nos referimos precisamente a que los comportamientos de sus miembros, los medios que emplean o los fines que persiguen, son más o menos buenos en sentido moral, tienen más o menos calidad ética (Fontrodona, Guillén y Rodríguez, 1998).

Figura 1. La Empresa Ética y sus grados, adaptado a partir de Guillén (2006, p. 217)



En este punto podría objetarse que el concepto de lo ético, o lo moralmente bueno, no se entiende habitualmente de modo unívoco. O, dicho de otro modo, que no todas las empresas ni todos sus directivos conciben la ética de la misma manera ni, tampoco, el nivel de calidad ética que están dispuestos a practicar. Para muchos, lo éticamente bueno se limita a lo estrictamente legal, mientras que para otros la ética es más exigente que la ley y, para no pocos, tendría que ver con una cuestión de demanda social. A esto hay que añadir además que el juicio ético no es sencillo, y que cuando se habla de bien o mal en sentido ético es posible distinguir grados de bien y mal, puesto que cabe hacer el mayor mal posible, hacer el mal, evitar el mal, hacer el bien o hacer el mayor bien posible.

Precisamente, por tratarse de un concepto no unívoco, y por la necesidad de establecer cierta gradación al describir los distintos niveles de calidad ética por los que puede optar una empresa, proponemos presentar una clasificación gradual de las diversas posturas éticas que pueden asumir las empresas, que irían desde enfoques de mínimos a planteamientos de máximos éticos (**Figura 1**). No decimos aquí que la cuestión de la ética sea relativa, sino que cada empresa y todos sus miembros, en uso de su libre albedrío, podrá estar más o menos comprometidos con la ética, con el buen obrar.

En este punto utilizamos un gráfico análogo al empleado por la literatura de Gestión de Calidad⁴ para exponer los distintos enfoques de calidad que puede asumir una empresa a lo largo del tiempo. Los cubos concéntricos, o cajas chinas, transmiten la idea de que el cubo más grande -el enfoque de excelencia ética en nuestro caso- incluye a todos los otros enfoques éticos. Dicho de otro modo, los enfoques más amplios, incorporan y complementan a los más reducidos. Esta clasificación no implica un juicio ético sobre la totalidad de las acciones concretas de las empresas, sino un modo gráfico de mostrar en qué enfoque de calidad ética se encontraría una organización, en función de la calidad ética de sus fines, sus medios y de las prácticas que en ella se realizan y fomentan habitualmente.

Incluiríamos entre las **empresas éticamente reprobables** a aquellas que habitualmente no se acogen a normas éticas, no cuentan con criterios éticos al tomar decisiones o que generalmente no actúan con criterios éticos. Empresas en las que se incumple la ley, o se engaña al cliente de modo habitual, se trata injustamente al trabajador, etc. No obstante, conviene subrayar que con este calificativo de 'reprobable' se juzga negativamente el comportamiento de determinados miembros de la organización, de los fines que persiguen y de los medios que emplean. En ningún caso se pretende

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social de la Empresa, Ética empresarial, Empresa Ética y Responsable, Relación entre Ética y RSE, Calidad Ética de la Empresa

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility, Business Ethics, Ethical and Responsible Business, Relation between Ethics and CSR, Ethical Quality of Business



descalificar a todas las personas que integran estas organizaciones, sino a las acciones e intenciones éticamente reprochables que allí se permiten o fomentan. De lo que se deriva que, aunque la responsabilidad de la calidad ética de la organización sea mayor en el caso de sus dueños y directivos, por ser ellos quienes tienen la potestad de evitar o fomentar determinados comportamientos entre sus trabajadores, al final, la responsabilidad ética de cada acción es de quien la lleva a cabo de modo libre y deliberado. Siempre cabe la opción de abandonar una *organización éticamente enferma*, en la que se fomentan comportamientos éticamente reprobables, antes de que nos destruya como personas (Guillén, 2006).

Como es lógico, una empresa no suele ser igualmente ética en todo ni siempre, de ahí que cualquier clasificación que se proponga acerca de la calidad ética de la organización será siempre revisable y tiene como fin facilitar el auto diagnóstico, y fomentar la mejora ética. Proponemos aquí distinguir tres niveles de calidad ética en función del enfoque asumido por la empresa. En primer lugar, las **empresas éticamente cumplidoras** serían aquellas que, además de secundar las normas legales (civiles, mercantiles, laborales, fiscales, etc.), cumplirían también con las normas de la deontología profesional. Este enfoque, de marcado carácter deontológico, se caracterizaría por tener una naturaleza eminentemente exógena y estar centrado en el cumplimiento de las normas, poniendo el énfasis en la regulación o la auto-regulación. Las normas de conducta ética se presentan en términos de obligación o prohibición, de derechos o deberes, y pueden tener que ver con el secreto profesional o la confidencialidad, el respeto a la privacidad o a la buena fama, la prohibición de aceptación de “regalos”, y un largo etcétera. Estamos pues ante una visión normativa de carácter más bien reactivo. Se trata de un enfoque necesario, si se espera que se actúe éticamente bien en la organización, pero que incidiría sobre todo en el cumplimiento de lo regulado, sin buscar fomentar comportamientos éticamente buenos por sí mismos.

En segundo lugar, y en un nivel de calidad ética que recogería y superaría al anterior, estarían las **empresas éticamente sensibilizadas**, aquellas que entenderían la ética no sólo en su sentido exógeno -como un deber- sino también en su dimensión endógena -como un bien a lograr, para el que no siempre existe norma establecida-. Este enfoque se centraría más en el bien, en el fomento de valores éticos positivos, que en el exclusivo cumplimiento del deber o la norma. Lo más significativo de esta concepción de la ética es el papel pro-activo que se concedería a la libertad de cada miembro de la

organización en la aplicación de criterios y valores morales positivos de actuación para con los distintos *stakeholders*. Nos encontramos pues ante un verdadero enfoque de ‘gestión ética’, donde las buenas prácticas se fomentarían como parte integrante de los sistemas de management. Ejemplo de este tipo de prácticas serían las ‘certificaciones de calidad ética’, que son análogas a las certificaciones de calidad en sentido general, y cuyo objetivo es asegurar que quienes las poseen actúan guiados por determinados criterios éticos.

Finalmente, las organizaciones o **empresas éticamente excelentes** serían aquellas que entienden la ética en sentido de calidad humana integral, de excelencia moral, aquellas que “se esfuerzan permanentemente por contribuir al pleno desarrollo humano de todos sus miembros, de todas las personas implicadas en el logro de su misión y de todos los afectados por su actividad” (Guillén 2006, p. 37). Esta noción de la ética incorpora todos los elementos de las anteriores (la norma y el bien) añadiendo además el fomento habitual de la excelencia del comportamiento humano en todas sus actividades (la virtud). Constituiría pues la opción más pro-activa, constructiva y comprometida de las posibles visiones de la ética (Figura 1).

Llegados a este punto, nos planteamos la siguiente cuestión: ¿Es lo mismo hablar de calidad ética de la empresa y de Responsabilidad Social? Si no es así, ¿En qué se distinguen? ¿Qué relación existe entre ellas? Para poder responder a esta pregunta nos detendremos brevemente en la definición de la RSE.

3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

En un sentido amplio la Responsabilidad Social de la Empresa incluye todas aquellas respuestas que las empresas dan a las exigencias o expectativas de la sociedad (Carroll, 1979). Pero, ¿cuáles son esas exigencias o expectativas sociales a las que debe responder la empresa? Este es precisamente el meollo de la cuestión, y el debate al que venimos asistiendo en las últimas décadas. En uno de los trabajos académicos más citados, acerca de los posibles enfoques de la RSE, se describen cuatro grandes grupos de teorías. Un primer grupo incluye aquellas teorías para las que la principal responsabilidad de la empresa sería el beneficio económico; en segundo lugar aquellas teorías para las que la principal responsabilidad empresarial vendría dada por las demandas de carácter político; un tercer grupo integrador incluiría como responsabilidades a aquellas que demanda la sociedad y, finalmente, un cuarto grupo de teorías que identificarían la responsabilidad social

con una responsabilidad de carácter ético (Melé y Garriga, 2006). Otro modo de aproximarse al concepto de la RSE puede ser el estudio de su evolución histórica, en cuyo caso los resultados llegan a ser muy parecidos (Melé, 1997; Guillén, 2006). En la primera mitad de siglo pasado, especialmente en los Estados Unidos, la RSE era concebida por la mayoría en términos de Obligación Social, centrada fundamentalmente en los intereses económicos de los accionistas, dentro de la legalidad y la ética imperante (**Figura 2**). Esta visión habría sido superada en la década de los sesenta por una concepción de la RSE entendida como Reacción Social que, más allá de lo estrictamente económico y legal, debería dar respuestas a otras demandas de orden público y social. En los años setenta nos encontraríamos con una concepción de la RSE de carácter más proactivo, entendida como Sensibilidad Social, capaz de adelantarse a las demandas sociales y viendo éstas como una oportunidad de diferenciarse. Por último, en los años ochenta asistiríamos

Figura 2. Evolución de la RSE, adaptado a partir de Guillén (2006, p. 272)



1. Servir a los intereses económicos de los dueños (Friedman, 1962).
2. El poder exige responsabilidad no sólo económica, también legal, y de orden público y social (Bowen, 1953).
3. No basta con responder a los requerimientos del mercado cumpliendo las leyes, y las expectativas sociales, hay que anticiparse y prever (Sethi, 1975).
4. Incorpora los enfoques anteriores, pero distinguiendo principios, procesos y políticas; distingue niveles institucional, organizativo y personal (Wood, 1991).

a una concepción de la RSE como Actuación Social, en la que estos criterios de responsabilidad estarían presentes en todas las políticas y procesos de la empresa y en todos los niveles jerárquicos, incluyendo además principios éticos de actuación social.

Para algunos autores se puede plantear el debate en términos de dos extremos: una responsabilidad sólo económica frente a una responsabilidad con otros contenidos. Esto es lo que ha llevado a una gran mayoría de autores a definir la RSE como aquella que “engloba todas las decisiones empresariales que son adoptadas por razones que a primera vista se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa” (Nieto *et al*, 2004, 28). Lo cierto es que, como ya ocurriera con la ética, nos encontramos ante un concepto no unívoco en el que cabe adoptar distintas posturas más o menos exigentes. A esto hay que añadir además que existen muy pocos trabajos donde se distinga claramente la cuestión social de la cuestión ética, aspectos que suelen presentarse más bien mezclados e indiferenciados (i.e. Fuentes *et al*, 2005). Pero, ¿Son lo mismo la RSE y la ética de la empresa? ¿En qué se distinguen? ¿Cómo se relacionan?

4. RELACIÓN ENTRE ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Ya hemos visto que la Responsabilidad Social de la Empresa considera las respuestas que las empresas dan, o ‘deberían’ dar, a las exigencias o expectativas de la sociedad. Pero, ¿deben ser respondidas todas las demandas sociales?, o lo que es lo mismo, ¿son siempre éticas, las demandas sociales? Parece obvio que no, puesto que “las demandas de la sociedad pueden ser inmorales por su contenido, o pueden imponer una carga injusta a la empresa, o, por ejemplo, implicar un sometimiento injusto a las exigencias de los poderosos” (Argandoña, 2007, p.7).

La exigencia social no siempre coincide con la exigencia ética, y no sólo porque puedan existir exigencias sociales poco éticas, sino también porque las empresas que cuentan con políticas de RSE no necesariamente se comportan siempre con calidad ética. Dicho de otro modo, es posible, y a veces frecuente, encontrar empresas que cuentan con exigentes políticas de RSE y que, sin embargo, realizan a diario prácticas de dudoso contenido ético. Pensemos por ejemplo en no pocas empresas que aportan grandes cuantías económicas en beneficio del medio ambiente, o de determinadas



causas sociales, y que al mismo tiempo tratan de modo injusto a sus propios trabajadores o a sus proveedores. Parece pues razonable concluir que ética y RSE son cuestiones distintas, pero no separadas.

Cuando hablamos de RSE estamos subrayando la repercusión que la actividad empresarial tiene sobre ámbitos tan distintos como el económico, el político, el comercial o el cultural, entre otros. Las empresas son responsables en todas estas esferas de la actividad humana y, en función del enfoque de RSE que decidan asumir, pondrán un mayor o menor énfasis en los distintos intereses sociales a los que tratan de responder. Eso es lo que caracteriza un enfoque u otro de RSE (Figura 2). En cambio, cuando hablamos de ética nos referimos a la bondad o maldad de las actuaciones de las empresas y sus miembros, algo que como hemos visto puede darse en un mayor o menor grado (Figura 1). De modo que las mismas empresas que aplican políticas de RSE pueden tener a la vez más o menos calidad ética.

40

Figura 3. Relación entre Ética y RSE



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la **Figura 3**, es posible encontrar empresas carentes de ética en no pocos aspectos y que al mismo tiempo están aplicando cualquiera de los enfoques de RSE que hemos estudiado, precisamente porque la RSE no abarca todos los comportamientos de la empresa (que siempre tienen una dimensión ética) y porque además el juicio ético no tiene porqué coincidir siempre y

en todo con las demandas sociales (estos casos estarían reflejados en la fila inferior indicada en color gris de la Figura 3). Si nos centramos en la columna izquierda de la Figura veremos que es posible encontrar empresas con políticas muy exigentes de RSE y cuya calidad ética podría variar desde un nivel inexistente hasta el más alto. En el vértice superior derecho de la matriz se hallarían las empresas del más alto nivel ético –excelencia ética– con exigentes políticas de RSE entendidas como Actuación Social.

Observando la Figura 3 resulta más fácil reflexionar acerca de la relación que existe entre Ética y RSE, de qué es lo que las une y qué es lo que las distingue. Ética y RSE son aspectos distintos e inseparables de la actividad empresarial. Mientras que la RSE supone asumir una determinada postura ante los distintos intereses en los que se ve involucrada la empresa, la ética supone hacerlo bien o mal, con o sin equidad, transparencia, veracidad, etc.

5. LA EMPRESA ÉTICA Y RESPONSABLE

Si una empresa logra buenos resultados económicos, o buenos contactos políticos, o determinados logros sociales, puede hacerlo de un modo éticamente bueno o malo. Y aquí conviene subrayar que son las actividades empresariales de RSE las que están sujetas al juicio de la ética y no al revés, puesto que lo propio de la ética es evaluar toda acción humana en cuanto tal. Dicho de otro modo, es la ética la que cualifica a la RSE como más o menos buena y no al revés, de ahí que toda empresa deba ser éticamente responsable, o lo que es lo mismo, ética en primer lugar y socialmente responsable además. La primera Responsabilidad Social de la empresa es su responsabilidad moral, su capacidad de responder de la calidad ética de sus actividades, en cuanto que éstas son acciones humanas libres y responsables y, por ese motivo, cualquier política de RSE debe ser juzgada primeramente por su calidad ética, y sólo después por el grado de respuesta que ofrece a los distintos grupos de interés a los que afecta, sean éstos económicos, políticos o sociales.

Como afirma el profesor Argandoña: “la empresa es una realidad ética (además de económica, social, política, etc.), y todas las acciones en ella tienen también esa dimensión ética... De modo que todas las responsabilidades de la empresa –también la RSE– serán responsabilidades éticas.” (Argandoña, 2007, p.5). Por ese motivo, la obligatoriedad de la RSE no deriva de la ley sino de la ética. Por su naturaleza ética, esa obligatoriedad es voluntaria y, por eso, cada empresa debe



y puede proponer su propia vía para la responsabilidad social (Argandoña 2007, Lozano 2006). Por ello, sólo cuando se haga explícita la dimensión ética de la RSE estaremos en condiciones de juzgar realmente su legitimidad social. De ahí el título de este artículo ‘Empresas Éticas y Responsables’ que se refiere a aquellas empresas que son éticamente sanas y a la vez llevan a cabo actividades de RSE.

6. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos intentado poner de manifiesto que las empresas, y sus políticas de RSE, pueden presentar distintos grados de calidad ética. De hecho, cualquier política de RSE que atente contra la ética no sería en realidad ni Responsable, ni Social. Por este motivo, defendemos aquí la necesidad de hacer explícita la dimensión ética de la RSE. En concreto, proponemos la utilización del término ‘Empresa Ética y Responsable’ para calificar a las empresas que además de ser éticamente sanas, cuentan con políticas de RSE más o menos explícitas.

En momentos como los actuales, en los que se percibe “cierto escepticismo en la ciudadanía, quizá motivado por la diversidad de puntos de vista en torno a la responsabilidad social corporativa” (RSE-CECU, 2010, 66) estamos convencidos de que la mención explícita de la ética podría facilitar la recuperación de la confianza y dar mayor legitimidad a aquellas empresas que, teniendo una calidad ética probada, cuentan además con políticas de RSE. Evidentemente, aquellas empresas que hacen uso de las políticas de RSE con fines exclusivamente comerciales, y que las venden sin embargo como contribuciones éticas al bien común, tendrá que plantearse si sus posturas son públicamente confesables, y si con ellas están afianzando o más bien minando el concepto de RSE, la confianza en el sistema y, sobre todo, su legitimidad social.

Para terminar, sugerimos a aquellos directivos que lean este trabajo y cuentan con políticas de RSE en sus empresas, que lleven a cabo una cierta reflexión acerca de cuál es su nivel de calidad ética. Para este ejercicio pueden apoyarse en las figuras 1, 2 y 3. Tras esta reflexión, deberían decidir si quieren hacer explícito ante la sociedad su enfoque de ética y RSE (el cuadrante en el que se encuentran en la Figura 3), y pensar si sus empresas están en condiciones de ser calificadas como ‘Empresas Éticas y Responsables’.



BIBLIOGRAFÍA

- Argandoña, A. (2007): "La Responsabilidad Social de la Empresa a la luz de la Ética", *Documento de Investigación*, DI nº 708, Septiembre.
- Brenner, S. N. (1992): "Ethics Programs and Their Dimensions", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, n. 5-6, pp. 391-399.
- Carroll, A.B. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, n. 4, pp. 497-505.
- Fontrudona, J; Guillén, M. y Rodríguez, A. (1998): "La ética que necesita la empresa", Unión Editorial, Madrid.
- Garriga, E. and Melé, D. (2004): "Corporate Social Responsibility: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, n. 1/2, pp. 51-71.
- Ghoshal, S. (2005): "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, n. 1, pp. 75-91.
- Guillén, M. (2006): *Ética en las Organizaciones. Construyendo Confianza*. Prentice-Hall (Pearson), Madrid.
- Guillén, M.; Melé, D. & Murphy, P. (2002): "European vs. American approaches to institutionalization of business ethics: the Spanish case", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 11, n. 2, pp. 167-178.
- Lozano, J.M. (2006): "De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)", *Papeles de Economía Española*, n. 108, pp. 40-62.
- Murphy, P. E. (1995): "Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects", *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, n. 9, pp 727-740.
- Nieto, M. y Fernández, R. (2004): "Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management", *Universia Business Review*, Vol 1, n. 1, pp. 28-39.
- RSE-CECU. (2010). "La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de las Empresas en España", Análisis bienal de la Confederación Española de Consumidores y Usuarios (CECU), 4ª Ed., Octubre.

NOTAS

* Buena parte de este trabajo está basado en la conferencia impartida por el Prof. Manuel Guillén en la Universidad de Valladolid bajo el título: "Una fundamentación ética de la responsabilidad social corporativa". Jornadas sobre Responsabilidad Social Corporativa, Ética y Gobierno de la Empresa, organizadas por la Fundación General de la Universidad de Valladolid el 27 de Octubre de 2010. El trabajo final debe su autoría a la revisión conjunta de sus tres autores.

1. Autor de contacto: Fundación COSO para el desarrollo de la Comunicación y la Sociedad, C/ Mar 26, 2º, 4ª; Valencia; España
2. El Instituto para la Ética en la Comunicación y las Organizaciones (IECO) es un centro de carácter independiente, inter-universitario, interdisciplinario e internacional, nacido en el seno de la Fundación COSO, con sede en Valencia, y que busca colaborar con otros centros de investigación de reconocido prestigio de todo el mundo en las áreas de Ética, Comunicación y Organización de empresas.
3. Este artículo póstumo del conocido profesor de la London Business School fue publicado en un número especial de la revista *Academy of Management Learning & Education*, acompañado de comentarios de otros reconocidos autores de management.
4. En la descripción de los enfoques de gestión de la calidad de las empresas se distinguen las concepciones centradas en la *inspección* de la calidad, las centradas en su *control*, las que buscan su *aseguramiento* y finalmente las que persiguen la *gestión de la calidad total* (Cfr. Dale, B.G.: *Managing Quality*, Prentice Hall, New York. 1990).