

Responsabilidad social corporativa, conocimiento e innovación: hacia un nuevo modelo de dirección de empresas

Fátima Guadamillas Gómez • Mario Javier Donate Manzanares¹

Universidad de Castilla-La Mancha

RECIBIDO: 6 de febrero de 2007

ACEPTADO: 19 de enero de 2008

Resumen: Este trabajo trata de analizar la forma en la que los principios éticos y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se integran en los procesos de Gestión del Conocimiento Organizativo (GCO) y de innovación de la empresa. Para ello se establecen dos objetivos. En primer lugar, se tratan de identificar los problemas éticos y de RSC que se le plantean a la dirección de la empresa en el ámbito de las decisiones sobre la gestión de la innovación y el conocimiento. Por otra parte, se analiza la forma de aplicar principios éticos y de RSC a estas decisiones. Basado en todo ello, se construye un modelo en el que se recogen los aspectos básicos de GCO sobre los que las decisiones éticas y de RSC tienen influencia y que pueden ser determinantes en los resultados y la competitividad de la empresa. Además, se sugiere que la concepción ética de los directivos y su valoración de las necesidades de los grupos de interés influyen en la introducción de principios de RSC en la estrategia de innovación y en la GCO, y a su vez, los resultados de esas decisiones y los cambios del entorno dan lugar a que la percepción de las necesidades de los grupos y la visión ética de los directivos evolucionen a lo largo del tiempo.

Palabras clave: Responsabilidad social corporativa / Principios éticos / Gestión del conocimiento / Innovación / Grupos de Interés / Resultados.

Corporate Social Responsibility, Knowledge and Innovation: Towards a New Model of Business Management

Abstract: This work tries to analyse the way ethical principles and Corporate Social Responsibility (CSR) is integrated into the Organisational Knowledge Management (OKM) processes and innovation of firms. Thus, two main goals are established. Firstly, we try to identify ethical and CSR problems that arise in the scope of decisions on OKM and innovation for business managers. Secondly, the way in which managers apply ethical principles and CSR in relation to these kinds of decisions is analysed. Based on this, a model is built that includes some OKM basic features over which ethical and CSR decisions have some influence, highlighting the significance of all of these on performance and firm competitiveness. In addition to this, it is suggested that the ethical conception of managers and their perception of stakeholders' requirements have an important influence on CSR principles introduced into innovation and OKM strategies, and at the same time, results of these decisions and environmental changes involve that stakeholders' requirements and ethical principles of managers are evolving along time.

Key Words: Social corporate responsibility / Ethical principles / Knowledge management / Innovation / Stakeholders / Performance.

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social ha sido considerada tradicionalmente una cuestión importante para la dirección de la empresa (Vogel, 2005). Sin embargo, en los últimos años, el interés por la misma ha crecido significativamente, debido a que se vislumbra como una herramienta de gestión muy potente (Carroll, 1999; Porter y Kramer, 2006), a la vez que las relaciones de la empresa con sus grupos de interés se han convertido en un aspecto central del debate económico y social (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995).

Pero a pesar del gran auge de este tema, se ha prestado escasa atención a la contribución que las expectativas de los grupos de interés y las acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) pueden aportar a la creación y aplicación de conocimiento para el desarrollo de la capacidad innovadora de la organización (Hart y

Sharma, 2004). En este sentido, en el momento actual se plantean algunos interrogantes a la dirección de la empresa: ¿Deben considerar las empresas los intereses de los distintos grupos con los que se relacionan a la hora de fijar sus objetivos estratégicos, especialmente en el ámbito de la innovación y la gestión del conocimiento organizativo (GCO)? ¿Deben considerar los principios éticos y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como parte esencial de su estrategia en este ámbito? ¿Deben aplicar principios éticos e iniciativas de RSC a las actividades referentes a la generación y aplicación de nuevos conocimientos e innovaciones? ¿Cómo se pueden aplicar en la práctica estos principios a estas actividades? ¿Puede ayudar la ética de la gestión del conocimiento a la mejora de la ventaja competitiva de la organización? ¿Cómo se pueden integrar los principios éticos y de RSC en la es-

trategia de la empresa, en general, y en la gestión de la innovación para que, no sólo no sean incompatibles con los objetivos de eficiencia y competitividad, sino que contribuyan a alcanzarlos? Precisamente, este trabajo trata de responder a estos interrogantes.

Para ello, se establecen dos objetivos. En primer lugar, se tratan de identificar los problemas éticos y de RSC para la dirección de la empresa en el ámbito de las decisiones sobre la gestión de la innovación y el conocimiento. Por otra parte, se analiza la forma de aplicar principios éticos y de RSC a estas decisiones, lo que constituiría un nuevo modelo de estrategia empresarial que afecta directamente a la capacidad competitiva de la organización.

La estructura de este trabajo se describe a continuación. En primer lugar, y partiendo del análisis de la RSC desde la Teoría de la Empresa Basada en el Conocimiento (TEBC), se delimitan los conceptos de ética y responsabilidad social y se expone la importancia de integrar ambos elementos en la toma de decisiones directivas. En concreto, se analiza la integración de la RSC y la ética empresarial como aspectos esenciales en algunas de las decisiones estratégicas más importantes de la empresa, como son las referentes al desarrollo de innovaciones y la creación de conocimiento. A partir de ello, se construye un modelo en el que se recogen los aspectos básicos de la GCO sobre los que las decisiones éticas y de RSC tienen influencia, y que son fundamentales en la obtención de resultados empresariales de diferente tipo. Además, se sugiere que la concepción ética de los directivos y la valoración de las necesidades de los grupos de interés influyen en la introducción de principios de RSC en la estrategia de innovación y en la GCO, y que a su vez, los resultados de esas decisiones y los cambios del entorno dan lugar a que la percepción de las necesidades de los grupos y la visión ética de los directivos evolucionen de manera continua a lo largo del tiempo. Finalmente, se apuntan algunas implicaciones derivadas de la inclusión de principios éticos y de RSC en las actividades de innovación y gestión del conocimiento de la empresa, y que de manera imprescindible deben integrarse en un nuevo modelo de estrategia empresarial.

ÉTICA, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO

El entorno competitivo actual se caracteriza por la aparición de innovaciones cada vez más frecuentes y por su rápida difusión a la sociedad (Grant, 2002). Por tanto, se puede considerar que avanzamos hacia una sociedad del conocimiento en la que se producen cambios continuos y profundos basados en la creación y aplicación de nuevos conocimientos (Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996). En este marco, la innovación se convierte en el principal motor de desarrollo económico y las empresas cuentan con un papel fundamental en este proceso (Pavitt, 1984). Asimismo, el conocimiento pasa a ser el activo estratégico clave para la organización (Drucker, 1995; Spender y Grant, 1996), debido a que frecuentemente es complejo, escaso y difícil de transferir, lo que le confiere la propiedad de ser fuente de ventaja competitiva (Kogut y Zander, 1992; Grant, 1996, 2002; Spender y Grant, 1996).

Ya que la organización se caracteriza por ser depositaria de los conocimientos que acumula, las diferencias en los resultados entre empresas se deberán, fundamentalmente, a la heterogeneidad de sus bases de conocimiento (DeCarolis y Deeds, 1999, p. 954). Además, y desde un enfoque de procesos, es importante la consideración de la evolución dinámica de dichas bases, ya que el conocimiento continuamente debe ser actualizado y renovado para continuar ofreciendo valor y ventajas competitivas a la empresa en situaciones de cambio (Zollo y Winter, 2002).

La GCO puede entenderse como un marco de referencia para el diseño coherente y estratégico de los procesos de creación, almacenamiento, transferencia, aplicación y protección del conocimiento con el fin de alcanzar objetivos esenciales para la organización (Zack, 1999). De esta manera, la GCO se convierte en un aspecto vital para la organización, vinculándose esencialmente con el concepto de innovación. En este sentido, Nonaka y Takeuchi (1995, p. 3) señalan que la creación de conocimiento organizativo se refiere a la capacidad de una empresa no sólo para crear nuevo conocimiento, sino también para diseminarlo por toda la organización y aplicarlo a

productos, servicios y sistemas. Y en términos generales, Oliveira (1999, p. 17) apunta que el conocimiento debe ser gestionado de tal manera que permita el desarrollo de las competencias esenciales de la empresa, entre las que se encuentran las que se refieren al proceso innovador (Christensen, 1996).

En conjunto, todas las decisiones derivadas de la gestión de la innovación y del conocimiento en la empresa plantean importantes problemas éticos y de RSC¹. Por ejemplo, el desarrollo científico y tecnológico implica un esfuerzo por parte de las empresas para conseguir que sus actividades innovadoras sean compatibles con las políticas y los planes científicos de su entorno, y por tanto, que contribuyan al desarrollo de la sociedad en general (Bell y Pavitt, 1993). Además, la innovación y la creación de conocimientos constituyen una forma de contribución de las empresas a la consecución de los objetivos de sus grupos de interés (Hart y Sharma, 2004). Así, la implantación de los principios éticos y de las prácticas de RSC en las actividades de GCO e innovación de la empresa beneficia a clientes, proveedores, instituciones con las que la empresa mantiene acuerdos de colaboración y a la sociedad en general, al generarse productos, servicios y tecnologías que se ajustan a sus intereses concretos (Margolis y Walsh, 2003).

Por otra parte, y desde una perspectiva organizativa interna, algunos de los autores destacados de la TEBC (Kogut y Zander, 1992, 1996; Grant, 1996; Conner y Prahalad, 1996; Spender, 1996), resaltan la necesidad de dotar a la gestión del conocimiento de una perspectiva “social” –lo cual implica la adopción de una determinada postura ética– en la medida en que la organización maneja conocimientos que proceden de individuos que, en última instancia, son los responsables de su aplicación productiva en beneficio de la empresa. En este caso, la posición ética marca los límites en torno a políticas, normas, barreras morales y aspectos culturales, es decir, establece reglas tanto explícitas como tácitas sobre comportamientos sancionables, las actitudes deseables y las que no lo son, y en definitiva, las fronteras éticas de la organización (Groff y Jones, 2003, pp. 146-147). En este sentido la GCO cumple la función de promover y servir de ve-

hículo difusor, catalizador e integrador de todo este conjunto de aspectos en la empresa.

La siguiente tabla muestra algunos ejemplos de decisiones éticas y actividades de RSC que afectan a la GCO, en relación con las diferentes áreas (y la problemática) que la misma cubre: adquisición y generación, almacenamiento, transferencia, aplicación y protección de conocimiento.

Los resultados de las acciones éticas y de RSC aplicadas a la GCO no se concretan solamente en un determinado posicionamiento empresarial (McWilliams y Siegel, 2000), sino también en la generación de intangibles de alto valor estratégico (Margolis y Walsh, 2003, p. 297), que están basados en la acumulación de conocimiento idiosincrásico en la empresa (DeCarolis y Deeds, 1999). Por ejemplo, una reputación corporativa de empresa responsable, o unas relaciones sólidas y basadas en la confianza con los grupos de interés, son fundamentales para mantener la ventaja competitiva de la organización si los competidores no son capaces de reproducir estos activos en condiciones similares (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Como se advierte en los párrafos anteriores, la toma de decisiones sobre GCO en la empresa con criterios éticos y de RSC no responde a cuestiones meramente “altruistas”, sino que están orientadas a la consecución de sus objetivos estratégicos y a la mejora de su ventaja competitiva (Blue-Kustered y Hussain, 2001; Porter y Kramer, 2006). Por ello, no se deben olvidar los intereses de los diferentes grupos o *stakeholders*² relacionados con la organización y los posibles conflictos que pudieran darse, puesto que la consecución de sus metas –a un determinado nivel– es un factor determinante para que la empresa consiga sus propios objetivos (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995). La Teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Mitchell, Agle y Wood, 1997; Weiss, 1998) sirve en este caso para explicar la necesidad de aplicar acciones éticas y de RSC a la GCO. Si la empresa se esfuerza por gestionar de forma más eficaz su conocimiento para que las expectativas de los grupos de interés sean cubiertas a través de la generación de una reputación más sólida de empresa innovadora y res-

ponsable, respetar más el medioambiente, ofrecer tecnologías más avanzadas, mejorar las condiciones de trabajo y en definitiva, generando más riqueza, las contribuciones esperadas a los resultados organizativos por parte de estos grupos serán mayores. En este sentido, las acciones de RSC constituyen un *instrumento* que permite interactuar a la empresa con estos grupos, a los que aporta los conocimientos y las tecnologías que desarrolla (Donaldson y Preston, 1995; Weiss, 1998; Nieto y Fernández, 2004; Werther y Chandler, 2006).

¿Por qué asumir, en los ámbitos de la GCO y la innovación, una actitud ética y un determinado nivel de RSC superior a lo que supondría el estricto cumplimiento de las leyes o la maximización de la riqueza de los accionistas? De nuevo, no se trata de una cuestión altruista, sino que la dirección de la empresa debe decidir el nivel de RSC que está dispuesta a asumir en este área teniendo en cuenta los factores que básicamente deben considerarse para el resto de los aspectos estratégicos de la empresa como adelantarse a la legislación, mejorar sus relaciones con sus grupos de interés y fortalecer su reputación (McWilliams y Siegel, 2000; Guerras y López-Hermoso, 2002).

Por lo tanto, la aplicación de los principios éticos y de RSC al ámbito de la innovación y la GCO de la empresa se considera como una parte fundamental de su modelo estratégico (Groff y Jones, 2003; McWilliams, Siegel y Wright, 2006), y la RSC se convierte en dicho ámbito en un aspecto esencial para los directivos, que deben alcanzar un equilibrio entre la búsqueda del interés de la empresa y de la sociedad (Galán, 2006a). Todo ello basado en la creencia de que a largo plazo, esta postura mejorará sus resultados innovadores, su reputación e imagen, la legitimidad ante los grupos de interés, y que estos se implicarán de manera más activa en el desarrollo de innovaciones; en definitiva, que aumentará la posibilidad de generar o mantener ventajas competitivas (Burke y Logsdon, 1996; Porter y Kramer, 2002, 2006). Si esto no fuera así, la introducción de acciones de RSC en el ámbito de la estrategia de innovación y GCO podría suponer un uso indebido de esfuerzos y recursos, y a largo plazo, un perjuicio para la posición competi-

tiva de la empresa. En este sentido, Steiner y Steiner (2000, p. 129) señalan que para conseguir sobrevivir, las empresas deben desarrollar actividades con contenido tanto económico como social, lo cual hace que las acciones éticas y de RSC sean compatibles con la obtención de beneficios por parte de la empresa. Además, tal como indican McWilliams y Siegel (2001), esta compatibilidad sólo se puede alcanzar si estos comportamientos y acciones se desarrollan partiendo de un conocimiento previo de sus ventajas y de la manera en que deberían estar integrados en la dirección estratégica de la empresa (i.e., análisis coste-beneficio).

APLICACIÓN DE PRINCIPIOS ÉTICOS Y DE RSC A LAS ACTIVIDADES DE GCO

Hasta el momento se ha expuesto la importancia de aplicar la RSC a la GCO y la innovación en la empresa. Pero concretamente, ¿qué acciones éticas y de RSC se podrían desarrollar con respecto a la GCO y sus áreas de interés para mejorar el potencial innovador de la empresa?

Aunque anteriormente se han mostrado diferentes ejemplos de acciones éticas a considerar en el ámbito de la GCO (tabla 1), a continuación se tratan de analizar con mayor profundidad ciertos aspectos éticos y de RSC relativos a las actividades de GCO orientadas al desarrollo de innovaciones (figura 1): facilitar la cooperación interna, la gestión ética de la cooperación y la colaboración con determinadas entidades, el uso ético de las TIC, la difusión de conocimientos a los grupos de interés, la transmisión de conocimiento a los empleados, los sistemas de incentivos, la mejora de la formación, y los programas de RSC.

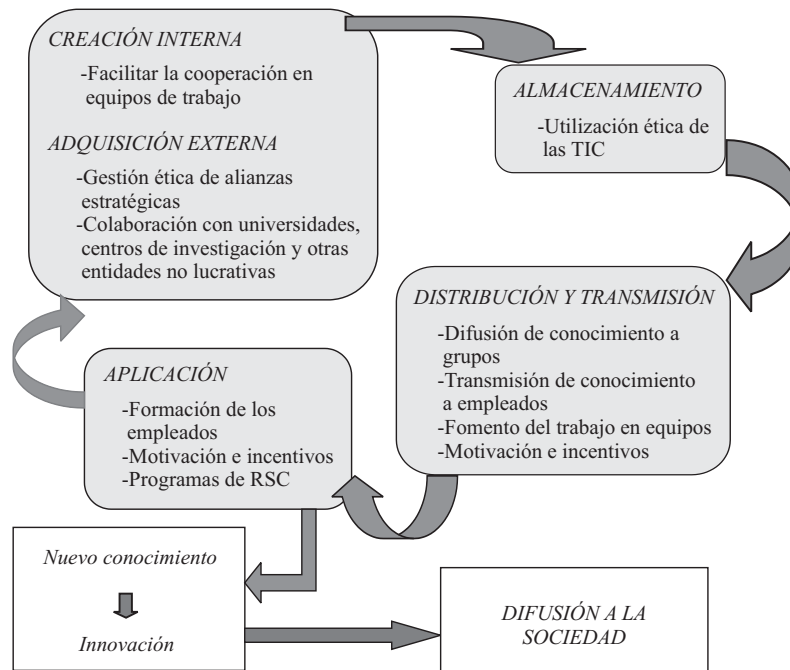
♦ *Facilitar e incentivar la cooperación interna.* Es esencial facilitar e incentivar la cooperación entre los trabajadores para que participen activamente, de manera individual así como en equipos de trabajo y comunidades de prácticas (Brown y Duguid, 1991), y realicen aportaciones en todas las fases de GCO. En definitiva, se trata de crear una atmósfera de colaboración “ética” cuyo resultado sea la obtención de un mayor flujo de conocimiento en la organización. En este sentido, una cultura y un liderazgo que promue-

Tabla 1.- Acciones éticas y de RSC con respecto a la GCO

ÁREA DE GCO	ACCIÓN ÉTICA O DE RSC	OBJETIVO
Adquisición de conocimiento	-Gestión ética de los acuerdos de cooperación	-Generar confianza y reputación para desarrollar colaboraciones futuras
	-Cooperación con Universidades, centros de investigación y otras entidades locales	-Desarrollo económico de la comunidad, mejora del bienestar social -Generar un flujo continuo de aprendizaje y la creación de conocimiento
Creación de conocimiento	-Gestión ética de la innovación	-Generar valor para clientes, proveedores, accionistas y la sociedad -Indirectamente, generar confianza y reputación como empresa responsable
	-Estimular y mejorar la cooperación en los equipos de trabajo a través de una cultura ética de colaboración	-Compartir más conocimiento a partir de la confianza (socialización)
Almacenamiento y recuperación de conocimiento	-Incluir normas, políticas y procedimientos éticos y de RSC en las bases de datos corporativas	-Exponer y hacer más accesible a los empleados la postura ética de la empresa
	-Invertir en TIC para su mejor y mayor utilización por parte de los empleados	-Permitir a los empleados (y mejorar) el acceso al conocimiento
	-Promover el uso ético de las TIC	-Uso ético del conocimiento explícito almacenado en bases de datos (o similares)
	-Formación en TIC -Incentivos para el uso de las TIC	-Más y mayor utilización de las TIC para almacenar y recuperar más conocimiento
Transferencia y distribución de conocimiento	-Difusión de la postura ética de la empresa en la misma a través de diferentes herramientas y medios	-Socializar a los empleados promoviendo actitudes deseables; reputación de empresa responsable
	-Difusión de conocimiento entre los grupos de interés a través de diferentes medios.	-Mejorar en transparencia informativa
	-Estimulación al trabajo en equipo	-Compartir conocimiento
	-Incentivos para la transferencia y el compartimiento	-Motivación de los empleados para compartir conocimiento
Aplicación de conocimiento	-Formación de los empleados	-Adquisición y mejora de destrezas
	-Formación en temas éticos de directivos y empleados	-Toma de decisiones ética
	-Incentivos para la aplicación de conocimiento	-Motivación de los empleados para aplicar e integrar conocimiento
Protección de conocimiento	-Uso ético de los sistemas de protección legal de conocimientos	-Evitar barreras abusivas para alcanzar futuros desarrollos en ciertas áreas de conocimiento

FUENTE: Elaboración propia.

Figura 1.- Aspectos éticos y de RSC de la GCO y la innovación



FUENTE: Elaboración propia.

ven los valores éticos, la comunicación y la no confrontación son esenciales para alcanzar este objetivo (Groff y Jones, 2003, p. 144). También son particularmente importantes las acciones de RSC en relación con los empleados y otros grupos de interés (con respecto a la percepción de un comportamiento honesto por parte de la empresa) y aquellas políticas que favorecen la cooperación entre empleados en lugar de la competición por los conocimientos individuales (p.ej., incentivos a grupos o equipos).

◆ *Gestión ética de la cooperación.* El entorno actual se caracteriza por un ritmo muy rápido de avance de la tecnología, que en muchos sectores origina un acortamiento del ciclo de vida de los productos y dificulta la obtención de ventajas basadas en el aprendizaje (Brown y Eisenhardt, 1997). Por ello, el continuo desarrollo de innovaciones y nuevos conocimientos que la empresa necesita para competir y para introducirse en nuevos mercados requiere flexibilidad, especialización y colaboración continua con clientes, proveedores y otras empresas o instituciones (Pisano, 1990; Ireland, Hitt y Vaidyanath, 2002; Hitt, Ireland y Santoro, 2004; Grant y Baden-Fuller, 2004). Esto hace que un gran número de empresas desarrolle parte de su actividad integrada en una red que le proporciona recursos y capacidades de los que carece, difuminando y ampliando sus límites organizativos (Dyer y Singh, 1998).

La generalización de las formas de colaboración y el éxito de estos acuerdos requiere reacciones rápidas de los socios para aprovechar las oportunidades que surgen de manera inmediata en el mercado, y para ello, es necesario establecer nuevas formas de coordinación, con escasos controles pero elevados incentivos, que estén basadas en la confianza, puesto que los resultados finales de un socio dependen en gran medida de lo que obtengan los otros (Grant, 2002; Grant y Baden-Fuller, 2004). Esto sólo se puede lograr si las empresas mantienen adecuadas conductas éticas y se reducen al mínimo los comportamientos oportunistas y los abusos por posiciones dominantes (Dyer, 1997). Por tanto, la gestión ética de las alianzas estratégicas permite la generación de ventajas de colaboración para todos los socios del acuerdo, a la vez que cada empresa adquiere

conocimientos derivados de su aprendizaje en la alianza (Hitt *et al.*, 2004).

Por otra parte, la colaboración para el desarrollo de proyectos con ciertas instituciones “de conocimiento” tales como universidades u otras entidades públicas de investigación, permiten generar nuevos conocimientos que aportan valor a la empresa, a los clientes (en forma de nuevas tecnologías) y a la sociedad en general (a través de la difusión de los resultados de la investigación y de su aplicación práctica).

◆ *Uso ético de las TIC.* La aplicación de las TIC al trabajo tiene múltiples ventajas que redundan en beneficios para los distintos grupos de interés de la empresa. Entre otras, facilitan el control, la comunicación, la coordinación de tareas, la flexibilidad organizativa y el trabajo a distancia (Andreu y Ciborra, 1996; Maier, 2002; Alavi y Tiwana, 2003). Por ello, su aplicación mejora las condiciones de trabajo en la empresa (p.ej., automatización de procesos, mejoras ergonómicas, más sencillez en el control de operaciones), el trabajo en equipo (p.ej., mejora de la coordinación, más posibilidades de comunicación) y la conciliación laboral y familiar (p.ej., teletrabajo, *e-learning*). También se pueden aprovechar para potenciar el trabajo conjunto y el desarrollo de innovaciones con socios de diferente tipo con los que existan acuerdos de cooperación (Guadamillas y Donate, 2006). En este sentido, permiten reducir costes y que se puedan compartir conocimientos y habilidades entre los socios (Dyer y Singh, 1998; Hitt *et al.*, 2004). Además, una de las contribuciones más importantes de las TIC a la empresa ha sido la de mejorar la flexibilidad de la estructura organizativa, puesto que favorecen la reducción de los niveles jerárquicos, el trabajo a distancia, la división de tareas, la colaboración en proyectos y la creación de organizaciones virtuales (Alavi y Leidner, 2001; Alavi y Tiwana, 2003).

Los programas de RSC dedicados a fomentar la utilización de las TIC –junto a la mayor disponibilidad y facilidad al acceso a estos canales formales– contribuyen a una mayor difusión de conocimientos en la empresa y también a la mejora de las condiciones de trabajo, al aprendizaje y a la formación continua de empleados y directivos. A la vez, las TIC ofrecen una oportunidad

interesante en relación con el fomento de los valores éticos de la empresa y el control de los comportamientos no éticos. Sobre todo, debido a que proporcionan una mayor difusión y accesibilidad a normas, políticas y procedimientos organizativos (hasta dónde es posible llegar en determinadas actuaciones, cuáles son las sanciones en caso de sobrepasar los límites éticos, etc.). Pero por otra parte, y para evitar apropiaciones indebidas de conocimientos por parte de los empleados, en ocasiones se hace necesario establecer límites al acceso a determinados conocimientos, por ejemplo, a través de claves y mecanismos similares (Zack, 1999). Incluso la decisión de monitorizar el uso de ciertas herramientas basadas en TIC, como Internet o el correo electrónico de los empleados, implica una decisión moral para la empresa (Groff y Jones, 2003, p. 145). Indudablemente, estas decisiones afectan al nivel de confianza de los empleados en la empresa y a la aplicación y compartimiento efectivo de su conocimiento, por lo que deben ser objeto de un análisis en profundidad (Maier, 2002).

◆ *Difusión de los nuevos conocimientos a los grupos de interés.* Se trata de asegurar la difusión de los nuevos conocimientos a los grupos de interés sobre la tecnología y las innovaciones desarrolladas. En este sentido, es importante conocer los objetivos de los grupos en cuanto a sus necesidades de conocimientos, su influencia en la empresa y la urgencia por adquirirlos (Mitchell, Agle y Wood, 1997). No se trata de difundir el conocimiento sin tener en cuenta sus riesgos de apropiación (Grant, 2002), sino promover la transferencia de aquellos conocimientos que aseguren la sostenibilidad de la empresa en el futuro (Blum-Kusterer y Hussain, 2001). Además, transferir conocimiento a través de la red organizativa estimula la generación de nuevos conocimientos (Nonaka y Takeuchi, 1995). Asimismo, la transparencia informativa redundará en confianza y reputación de empresa responsable (Nieto y Fernández, 2004) y la propia difusión de un conocimiento creado en términos éticos refuerza dicha posición. En general, esta transferencia a los grupos de interés refuerza en un sentido dinámico la posición competitiva de la empresa, así como su visión ética global (Groff y Jones, 2003).

◆ *Transmisión de conocimientos entre los empleados.* Uno de los grupos de interés clave en el éxito de las actividades de GCO es el de los empleados. Para que una empresa cumpla sus objetivos con eficacia debe promover la confianza y la comunicación en las que se basa la colaboración, transmisión e integración de conocimientos entre profesionales de distintos perfiles e intereses, y en este sentido, la GCO implica un comportamiento ético de las personas (Groff y Jones, 2003, p. 143). Este es el primer reto al que se enfrenta la empresa para mejorar en la transferencia y el compartimiento de conocimiento: que el empleado perciba una actitud responsable hacia él por parte de la empresa. Además, una GCO eficaz y la mejora de la innovación implica implantar e incentivar de una serie de valores como la reputación, la autonomía, la iniciativa, la creatividad, el autocontrol, los mecanismos sociales de control y la confianza (Galán, 2006b).

Diversas acciones son desarrolladas en este sentido, como las políticas de conciliación, la formación continua, el *empowerment*, el *mentoring*, distintos tipos de incentivos o el desarrollo profesional. Además, las empresas que cuentan con una reputación de integridad en relación a la gestión de sus recursos humanos disfrutan de un mayor atractivo para atraer y retener a los empleados de más talento (Quinn, Anderson y Finkelstein, 1996), lo que repercute en mayores niveles de motivación y creatividad, elementos básicos para el desarrollo de innovaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Para lograr la difusión de los conocimientos entre los empleados resultan imprescindibles dos aspectos: el uso ético de las TIC en la empresa y la creación de un entorno organizativo flexible. En relación a las TIC, se debe procurar que las personas puedan acceder a todo el conocimiento relevante necesario para llevar a cabo su trabajo, y a la vez, que ciertos conocimientos no sean utilizados en contra de los intereses de la empresa (Alavi y Tiwana, 2003). Aunque existan ciertas barreras legales (p.ej., cláusulas en los contratos) y tecnológicas (p.ej., claves de acceso), la existencia de principios éticos fuertemente establecidos puede evitar comportamientos oportunistas por parte de los empleados. Además, los

valores éticos y los comportamientos responsables son también aprendidos y difundidos, y por tanto, pasan a formar parte de la base de conocimiento de la organización.

Además del conocimiento al que se puede acceder o que se puede transmitir gracias a las TIC –de naturaleza explícita–, se puede fomentar la transmisión de conocimientos tácitos a través de procesos de socialización (Nonaka y Takeuchi, 1995), para lo cual se deben facilitar espacios y la promoción de las interacciones “cara a cara” entre empleados. En este sentido, las nuevas formas organizativas, como la forma “N”, que facilitan la difusión del conocimiento están diseñadas para integrar diferentes bases de conocimientos (Galán, 2006b, p. 255). Estas formas organizativas se caracterizan porque su diseño fomenta la comunicación lateral y vertical, facilita el acceso a la información, la descentralización organizativa, la cooperación y la motivación de los empleados, el trabajo en equipo y la coordinación interna (Galán, 2006b).

♦ *Adaptar los sistemas de incentivos.* La implantación de sistemas éticos de incentivos y compensación, que favorezcan la participación de los empleados en la GCO y el desarrollo de innovaciones, constituye otro aspecto esencial de motivación en la empresa (Quinn *et al.*, 1996). Así, un sistema de incentivos “ético” debería recompensar a los empleados y grupos de trabajo en relación al conocimiento compartido, aplicado y puesto a disposición de la organización. En este sentido, no se puede obviar que el conocimiento o capacitación de los empleados es un recurso que a la organización no le pertenece directamente (Guerras y Navas, 2007, p. 244). Por otra parte, el sistema debe ser coherente con el resto de prácticas de recursos humanos, lo cual amplifica el efecto sobre la GCO, a la vez que contribuye a proteger a la empresa de la trasgresión de sus fronteras éticas³. Este efecto amplificador de las prácticas éticas de recursos humanos desde un enfoque basado en los recursos y su efecto en la ventaja competitiva ha sido analizado recientemente por Déniz y De Saá (2003). Concretamente, las autoras demuestran que las empresas que aplican prácticas de recursos humanos de alto compromiso y que son capaces de institucionalizarlas superan significativamente

en resultados a aquéllas que no lo hacen (o lo hacen en menor medida), debido a los efectos derivados de un aumento en el grado de colaboración entre los empleados.

En definitiva, los sistemas de incentivos que funcionan en base a principios éticos y de RSC fomentan que se comparta y se aplique el conocimiento, de manera que la empresa consigue apropiarse de una mayor parte del valor de estos activos. Así, el conocimiento se comparte y aplica en mayor medida no sólo por el hecho de recibir recompensas, sino porque el empleado percibe la existencia de un sistema “justo” de compensaciones en la empresa.

♦ *Mejora de la formación.* La formación de los empleados en destrezas y habilidades es un aspecto clave para el desarrollo de todos los procesos de GCO, además de implicar un claro compromiso ético por parte de la empresa. La formación mejora el desarrollo profesional de los trabajadores, es un factor de motivación en sí misma, y además, les prepara para asumir un mayor grado de autonomía y participación en el trabajo en la empresa (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001). Por tanto, las empresas buscan y potencian el talento, tanto por razones éticas como de eficiencia, y a su vez, los empleados tienen la oportunidad de desarrollar su carrera profesional, según su capacidad y su esfuerzo (Galán, 2006b, p. 85).

Además de la formación organizada sobre temas específicos, la manera en que la empresa aplica principios éticos e iniciativas de RSC tiene una labor educativa para los empleados (Debeljuh, 2006). Las normas, los ejemplos y valores que forman parte de la cultura de la organización y del trabajo habitual son asumidas por los empleados como valores propios y las aplicarán a lo largo de su trayectoria profesional, como por ejemplo, el respeto al medioambiente, la importancia de compartir conocimientos o la participación activa en los grupos de trabajo (Johnson *et al.*, 2005, p. 190). Asimismo, es cometido de los líderes de la organización la transmisión de los principios éticos como parte de la cultura de la empresa y de una parte de sus propios conocimientos (Rosenbloom, 2000). En conjunto, todo ello contribuye a mejorar la formación de los trabajadores en aspectos técnicos, y también, en

los valores y actitudes que trascienden de este ámbito, lo que potencia su capacidad para crear, transferir y aplicar conocimiento.

♦ *Los programas de RSC.* En el ámbito de la innovación, el desarrollo de programas de RSC tiene como objetivos principales la difusión y aplicación de nuevas tecnologías, la mejora de los productos y del medio ambiente, la formación de los trabajadores o la mejora de sus capacidades investigadoras (Hart y Christensen, 2002; Hart y Sharma, 2004). De esta manera, las acciones de RSC contribuyen a la mejora de los resultados de las actividades o prácticas concretas de GCO (Guadamillas y Donate, 2006). Además, los propios conocimientos de la organización referentes a aspectos de ética y RSC siguen una evolución dinámica, según el ciclo de la GCO recogido en la figura 1:

- Se crean y se adquieren principalmente a través de la experiencia. Así, los acuerdos de cooperación o los resultados de las acciones de RSC con los grupos de interés aportan conocimientos sobre los comportamientos que hay que evitar y los que se deben potenciar, tanto desde el punto de vista económico como ético. En el proceso de creación de conocimiento se producen interacciones entre conocimientos tácitos y explícitos mediante cuatro tipos de procesos (de conversión), a través de los que se crean nuevos conocimientos (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995): socialización (de tácito a tácito), exteriorización (de tácito a explícito), combinación (de explícito a explícito) e interiorización (de explícito a tácito).
- Se almacena en documentos tales como las declaraciones de valores, las cartas éticas o los planes y memorias de RSC, cuando se trata de conocimiento explícito. Cuando es tácito, son los individuos los depositarios de este conocimiento o bien se almacena en forma de rutinas, normas y en la cultura de la empresa (Spender, 1996).
- Se transmite a través de documentos, herramientas basadas en TIC o comunicación directa cuando se trata de conocimiento explícito, o mediante otros sistemas como la observación directa o el trabajo en equipos cuando se trata de conocimiento tácito.

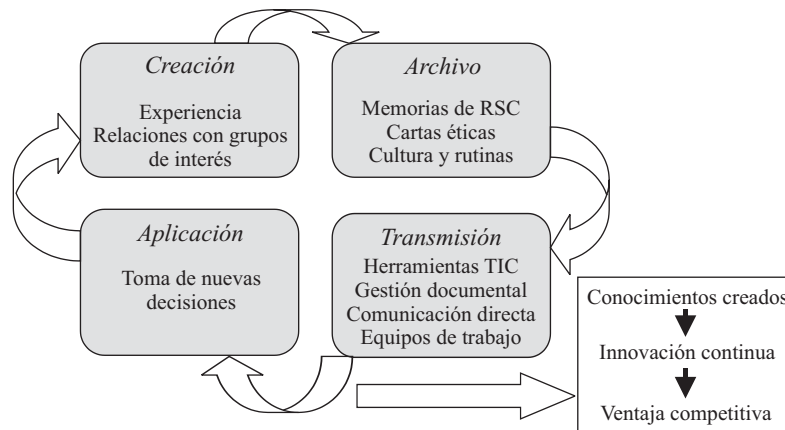
- Los conocimientos sobre temas éticos y de RSC asimilados por los individuos, así como los que forman parte de la base de la organización, se aplican a la toma de decisiones estratégicas, evitando determinados comportamientos o bien favoreciendo otros.

Cuando el conocimiento es básicamente tácito y de tipo colectivo –acumulado, por ejemplo, como parte de la cultura organizativa o en rutinas– cuenta con todas los requerimientos para ser un recurso de elevado valor estratégico, ya que es altamente específico y difícil de imitar (Amit y Schoemaker, 1993; Spender, 1996). El contenido de este conocimiento incluye aspectos externos, sobre las necesidades y las expectativas de los grupos de interés y su evolución a lo largo del tiempo, y otros internos, como los factores a considerar (ventajas y problemas) para implantar prácticas de RSC y cómo han influido estas políticas en la consecución de los objetivos de la empresa y de sus grupos de interés. Por esta razón, la empresa debe tratar de obtener todas las ventajas que este conocimiento de valor estratégico puede proporcionarle. Para ello, son esenciales dos aspectos del ciclo de GCO: la transmisión y la aplicación.

En lo que se refiere a la *transmisión*, es esencial que el conocimiento sobre los logros y la importancia de las prácticas de RSC pueda llegar a todos los empleados. Los sistemas que se han aplicado para lograrlo incluyen los cambios en las estructuras de gobierno para fomentar la transparencia, especialmente frente a los accionistas; las reuniones y charlas y las acciones formativas para directivos y empleados; o el establecimiento de cartas éticas y de balances sociales sobre resultados alcanzados en RSC (Economist Intelligence Unit, 2005, p. 14).

Posteriormente, la organización debe tratar de *aplicar* el conocimiento sobre RSC al desarrollo de innovaciones y contribuir así a la generación de la ventaja competitiva (Nonaka y Takeuchi, 1995). Estas innovaciones tratan de satisfacer las necesidades detectadas en los grupos de interés y de aprovechar las oportunidades que la colaboración con ellos ofrece a la empresa.

Como muestra la figura 2, éste es un proceso dinámico –puesto que el conocimiento evolucio-

Figura 2.- Ciclo de GCO: principios éticos y acciones de RSC

FUENTE: Elaboración propia.

na continuamente— y también de carácter cíclico, porque los resultados de una fase influyen en las siguientes, lo que amplifica los efectos del conocimiento en los resultados finales (Probst, Raub y Rombardt, 2002). Así, los conocimientos desarrollados en materia de RSC son archivados o almacenados de diversa forma, lo que permite que, una vez estructurados, puedan ser transferidos y posteriormente aplicados en la toma de decisiones sobre la propia GCO y la innovación de la empresa.

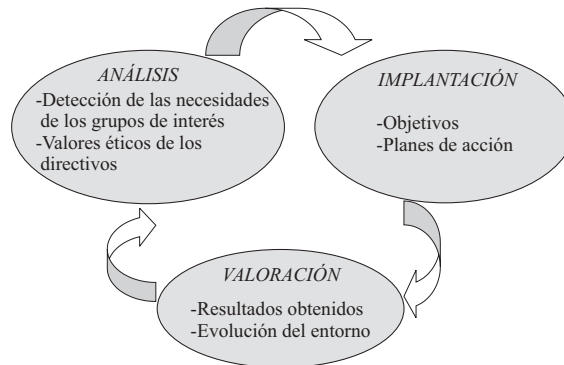
RELACIÓN DINÁMICA ENTRE RSC, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

El desarrollo de conocimientos y la innovación son procesos dinámicos en los que está basada la competitividad de las empresas y el avance de los sistemas económicos (Dosi, 1982; Pavitt, 1984). En estos procesos, la concepción ética de los directivos y la identificación y valoración de las necesidades de los grupos de interés influyen en la introducción de principios de RSC en la estrategia de innovación y en la GCO, y a su vez, los resultados de esas decisiones y los cambios del entorno dan lugar a que la percepción de las necesidades de los grupos y la visión ética de los directivos evolucionen a lo largo del tiempo (figura 3).

Como muestra la figura, la implantación de la RSC en la gestión de la innovación tiene carácter cíclico, y se compone de tres fases: análisis, implantación y valoración.

♦ *Fase de análisis.* En esta fase se tratan de detectar y analizar las necesidades y las expectativas de los grupos de interés de la empresa (Mitchell, Agle y Wood, 1997). La observación de las necesidades de los grupos de interés genera ideas y oportunidades de innovación, que permanecerían ocultas si la empresa no desarrollara comportamientos responsables para tratar de satisfacerlas (Hart y Christensen, 2002; Hart y Sharma, 2004). Por ejemplo, la colaboración con clientes, proveedores u otras instituciones sociales permite a la empresa ofrecer productos especializados, adaptados a necesidades muy concretas (Porter y Kramer, 2002). Estas oportunidades tienen que ver, en términos generales, con temas medioambientales, de adaptación a la legislación, de prevención de riesgos y mejora de las condiciones de trabajo (Pralhad y Hamod, 2002; Bradley, Jansen y Silverman, 2003). Las relaciones con sus grupos de interés proporcionan a la empresa un conocimiento sobre los recursos y capacidades que se requerirán para competir con éxito en el futuro, lo cual se ha denominado “imaginación competitiva” (Hart y Sharma, 2004). Concretamente, surgen oportunidades en actividades como las siguientes:

- La aplicación (y anticipación) de la legislación medioambiental para sectores muy contaminantes, como el energético.
- Desarrollo de la consultoría en temas de ética, RSC y prácticas de buen gobierno en las empresas.

Figura 3.- Relaciones dinámicas entre la RSC y la innovación

FUENTE: Elaboración propia.

- Implantación de procedimientos para asegurar la calidad y las condiciones de consumo adecuadas de los productos.
- Desarrollo de nuevas tecnologías que favorezcan aspectos de RSC como el teletrabajo, la integración de personas discapacitadas, o el reciclaje de productos.
- Desarrollo de innovaciones ante nuevos retos como la *sostenibilidad* y la *ecoeficiencia*, que suponen cambios importantes en la concepción de la innovación en la empresa (Rodríguez, 2007, p. 384).
- La propia necesidad de aplicar normas de RSC y la elaboración de indicadores con sus resultados es una oportunidad en sí misma⁴.

El aprovechamiento de estas oportunidades de innovación garantiza la racionalidad económica de las inversiones en iniciativas de RSC (McWilliams y Siegel, 2000). Por otra parte, hay que señalar que los resultados a alcanzar en esta fase de análisis dependen de las capacidades de los directivos, pero también de los valores éticos que estos han asumido, según los cuales establecerán los objetivos y valorarán las alternativas para tratar de alcanzarlos (Johnson *et al.*, 2005, p. 181).

♦ *Fase de implantación.* Una vez detectadas y valoradas las necesidades de los grupos de interés, los directivos toman determinadas decisiones en lo que se refiere a la estrategia de innovación de la empresa. Así, en primer lugar, se establece como un objetivo destacado que las *innovaciones en producto* desarrolladas por la empresa mejoren y faciliten en algún aspecto la vi-

da de los consumidores y por tanto, contribuyan al bienestar de la sociedad. Las innovaciones en producto también pueden beneficiar directamente a otros grupos importantes para la organización, tales como los proveedores y distribuidores de los productos, que se apropiarían de una parte de las ganancias de dichas innovaciones (Grant, 2002).

Por otra parte, en el desarrollo de las *innovaciones en proceso* se considera prioritario que además de contribuir a la eficiencia en el uso de recursos y a la calidad de los productos, se alcancen otros objetivos, tales como la mejora de las condiciones de trabajo de los empleados o la reducción al mínimo de los efectos contaminantes y el consumo de recursos naturales (Porter y Kramer, 2006). Estas medidas son socialmente responsables y benefician a los empleados directamente, así como en general a las comunidades en las que opera la empresa.

Por último, las innovaciones de tipo organizativo o de gestión también pueden ser un objetivo a cumplir para la empresa en términos de RSC. Por ejemplo, las redes de empresas favorecen la cooperación responsable, y las innovaciones en el diseño de los puestos de trabajo y las fórmulas que mejoran la flexibilidad organizativa⁵ benefician a grupos de interés como los empleados, que son clave para alcanzar los objetivos de la empresa (Groff y Jones, 2003).

♦ *Fase de valoración.* Como muestra la figura 3, la integración de la RSC en la estrategia de innovación se convierte en un proceso dinámico, en el que la puesta en marcha de medidas de

RSC facilita que se detecte, se valore y se analice la evolución de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Una vez conocidas, se incluyen como parte de los objetivos estratégicos de la empresa (Mitchell, Agle y Wood, 1997). En conjunto, se generan una serie de consecuencias tales como la reducción de los conflictos, el aumento de confianza y la disminución de los riesgos en cuanto al desarrollo de acciones por parte de estos grupos que puedan perjudicar al funcionamiento de la organización.

La consideración de los aspectos sociales y medioambientales como parte esencial de la estrategia de innovación implica una actitud *proactiva* por parte de la empresa, ya que continuamente debe tratar de anticiparse a los cambios del entorno, que a su vez implican cambios en las necesidades de los grupos de interés, por lo cual el ciclo vuelve a iniciarse. De esta forma, la empresa asegura su posición a largo plazo mediante el logro de relaciones estables basadas en la confianza con los grupos de interés, puesto que estos perciben los esfuerzos de la organización por conocer sus necesidades y su esfuerzo por aplicar sus conocimientos para generar innovaciones que cubran dichas necesidades. Asimismo, mejora su reputación corporativa, pasando a ser considerada tanto una empresa innovadora como socialmente responsable (Nieto y Fernández, 2004).

CONCLUSIONES: HACIA UN NUEVO MODELO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

La competitividad de la empresa requiere un esfuerzo deliberado y voluntario por desarrollar conocimientos sobre cómo dirigirla con éxito, y los aspectos éticos y de RSC forman parte de los problemas que los directivos tienen que resolver y de las estrategias que tratan de implantar para conseguir alcanzar los objetivos (Garriga y Melé, 2004; Frederick, 2006). A su vez, los valores éticos de los directivos condicionan su visión sobre cuáles deben ser los objetivos de la organización y la forma más adecuada de alcanzarlos. Por eso, no se pueden explicar los logros de las empresas ni la evolución del sistema económico prescindiendo del entendimiento de estas motivaciones éticas (Economist Intelligence Unit, 2005).

Las empresas se enfrentan a problemas éticos y de RSC en todos sus ámbitos de actuación, internos y externos, especialmente en las decisiones que están relacionadas con los grupos de interés, junto con el desarrollo y la aplicación del conocimiento, que es el recurso estratégico esencial (Drucker, 1995). En muchos casos, asumen un comportamiento ético y de RSC que va más allá del cumplimiento estricto de las normas legales para mejorar su imagen y su legitimidad ante los grupos de interés, y por tanto, para crear confianza y mejorar la posición competitiva (Johnson *et al.*, 2005, p. 190; Porter y Kramer, 2006). De esta manera, la RSC debe ser integrada en el modelo de dirección de las empresas, porque justifica las elecciones estratégicas y permite a la empresa generar intangibles de alto valor estratégico, a la vez que le permite aprovechar oportunidades para generar nuevo conocimiento y alcanzar mayores resultados innovadores (Hart y Sharma, 2004). Además, si las empresas compiten en mercados abiertos y competitivos, la creación de riqueza que llevan a cabo no se contraponen a la prosperidad de la sociedad, sino más bien todo lo contrario, ya que en la medida que las empresas crean valor ayudan a incrementar el bienestar social (Galán, 2006b). En definitiva, no se trata de un cambio de objetivos o metas, sino de una ampliación de los mismos para cambiar la forma de obtener beneficio: *compitiendo en responsabilidad* (Porter y Kramer, 2002).

La GCO orientada a la innovación y la aplicación de principios éticos y de RSC constituyen dos de los aspectos básicos de la dirección de la empresa en los próximos años. Estos aspectos, lejos de ser una moda pasajera, destacan como elementos clave de la estrategia empresarial, porque la creciente complejidad del entorno hace imprescindible gestionar dinámicamente estos dos aspectos. Por una parte, es necesaria la creación de valor a partir de los conocimientos estratégicos, y por otra, el establecimiento gradual y voluntario de guías de comportamiento ético para todos los integrantes de las organizaciones.

Todo ello nos lleva a dar un paso adelante en la concepción de la empresa, su función en la sociedad y el entendimiento de que la búsqueda de la competitividad empresarial implica la integración de la innovación, la ética y la RSC como aspectos básicos de su estrategia (Argandoña,

2006; Galán, 2006a). Con esta nueva perspectiva, la empresa se concibe como un proyecto común que trata de conseguir los objetivos de todos los grupos implicados de manera directa o indirecta en las decisiones de la organización, y a la vez, cumplir sus objetivos económicos y financieros (Donaldson y Preston, 1995; Steiner y Steiner, 2000). De esta forma, tiene una oportunidad de convertir las exigencias del entorno con respecto a la innovación y el comportamiento responsable en oportunidades de negocio y herramientas competitivas para mejorar su posición en el mercado.

En definitiva, la organización adquiere un conocimiento esencial sobre las necesidades de los grupos de interés mediante los programas de RSC que le permiten detectar nuevas oportunidades de negocio. Este conocimiento pasa a formar parte de la base de la organización, y en función del mismo, se establecen los objetivos, teniendo en consideración a los distintos grupos de interés. Finalmente, ese conocimiento se aplica para el desarrollo de innovaciones (Hart y Sharma, 2004). Además, cuando se aplican principios éticos y de RSC a las distintas actividades de GCO mejora el desarrollo de estos procesos a la vez que se refuerza la posición ética de la organización (Groff y Jones, 2003, p. 145). De esta forma, la RSC, la GCO y la innovación son aspectos totalmente integrados en la dirección estratégica de la empresa.

Precisamente, las investigaciones futuras se plantearán en la dirección de establecer proposiciones e hipótesis que permitan contrastar empíricamente las relaciones señaladas en este trabajo. Es decir, si realmente la implantación de valores éticos y de acciones de RSC genera un rendimiento innovador superior al permitir a la empresa gestionar de forma más eficaz y eficiente su stock y flujos de conocimiento. Incluso, la incorporación de los grupos de interés y su importancia relativa a la hora de plantear por parte de la empresa acciones específicas de RSC y de aplicarlas a ciertos procesos de GCO, puede ser una opción futura interesante de investigación.

La conclusión final de este trabajo es que no es probable que la ética y la RSC se limiten a una moda pasajera en la dirección de empresas, sino en valores asentados en los nuevos modelos de estrategia empresarial. En los próximos años,

las empresas más eficientes, dirigidas por líderes éticos, tendrán una oportunidad muy valiosa para conseguir que la RSC se implante de manera coherente en la estrategia de la empresa y contribuya a conseguir eficiencia económica, a generar confianza e identificación con la cultura de la organización, y se convierta en un instrumento generador de conocimiento e innovación, y por tanto, en la base de su ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006).

NOTAS

1. Mientras que los *principios o valores éticos* podrían ser entendidos como postulados que guían la actuación de la empresa según la percepción de las consecuencias morales de sus acciones (p.ej., veracidad, la seriedad, la solidaridad o la vinculación con una zona geográfica), la *RSC* incluiría acciones que la empresa desarrolla para satisfacer metas u objetivos de sus grupos de interés que van más allá de sus obligaciones legales, tales como ofrecer un buen trato a sus empleados, respetar el medioambiente, mantener un sistema de gobierno corporativo honesto, desarrollar iniciativas filantrópicas, promocionar el comercio justo y respetar los derechos humanos y las diferencias culturales (Economist Intelligence Unit, 2005, p. 6). Como se observa, los conceptos RSC y ética no son sinónimos. Sin embargo, se encuentran estrechamente relacionados y cualquier iniciativa de responsabilidad social está basada en una concepción ética subyacente.
2. La Teoría de los *stakeholders* se encuentra estrechamente vinculada a la implantación de la RSC. Según esta teoría, los diferentes objetivos de los *stakeholders* o grupos de interés deben considerarse y alcanzarse a un cierto nivel, por lo que los resultados de la empresa dependerán de que se cumplan las expectativas de estos grupos (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Mitchell, Agle y Wood, 1997; Weiss, 1998).
3. La cuestión sobre los incentivos monetarios y la manera de aplicarlos para resolver problemas de agencia han sido uno de los detonantes del creciente interés por la RSC y su aplicación efectiva en la empresa, sobre todo a raíz de la aparición de varios escándalos financieros, como por ejemplo el sucedido en los EE.UU con la empresa Enron. En este sentido, el punto clave se encuentra en que los incentivos (sobre todo, de carácter monetario) no deberían animar, ni directa ni indirecta-

mente, a los empleados a traspasar las fronteras éticas marcadas por la organización.

4. Por ejemplo, algunos fabricantes de software están comercializando distintos programas de ayuda para implantar los estándares en RSC del *Global Reporting Initiative* (GRI).
5. Es el caso de la introducción de tecnologías de la información que facilitan el teletrabajo, y con ello, la conciliación de la vida personal y laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. (2001): "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, vol. 25, núm. 1, pp. 107-136.
- ALAVI, M.; TIWANA, A. (2003): "Knowledge Management: The Information Technology Dimension", en M. Easterby-Smith y M.A. Lyles [ed.]: *Organizational Learning and Knowledge Management*, pp. 104-121. Londres: Blackwell.
- ALMEIDA, P.; PHENE, A.; GRANT, R. (2003): "Innovation and Knowledge Management: Scanning, Sourcing and Integration", en M. Easterby-Smith y M.A. Lyles [ed.]: *Organizational Learning and Knowledge Management*, pp. 356-371. Londres: Blackwell.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANDREU, R.; CIBORRA, C. (1996): "Organizational Learning and Core Capabilities Development: The Role of Information Technology", *Journal of Strategic Information Systems*, (junio), pp. 117-127.
- ARGANDOÑA, A. (2006): "La ética en la economía de las organizaciones: ¿es posible una integración efectiva?", *Actas del 14th International Symposium on Ethics, Business and Society: Towards a Comprehensive Integration of Ethics into Management: Problem and Prospects*. Barcelona.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BLUM-KUSTERER, M.; HUSSAIN, S.S. (2001): "Innovation and Corporate Sustainability: An Investigation into the Process of Change in the Pharmaceuticals Industry", *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, pp. 300-316.
- BRADLEY, B.; JANSEN, P.; SILVERMAN, L. (2003): "The Non-Profit Sector's \$100 Billion Opportunity", *Harvard Business Review*, vol. 81, núm. 5, pp. 94-103.
- BROWN, J.; DUGUID, P. (1991): "Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation", *Organization Science*, vol. 2, núm. 1, pp. 40-57.
- BROWN, S.L.; EISENHARDT, K.M. (1997): "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 1-34.
- BURKE, L.; LOGSDON, J.M. (1996): "How Corporate Social Responsibility Pays Off", *Long Range Planning*, vol. 29, núm. 4, pp. 495-507.
- CARROLL, A.B. (1999): "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, vol. 38, núm. 8, pp. 268-295.
- CHRISTENSEN, J.F. (1996): "Innovative Assets and Inter-assets Linkages: A Resource-based Approach to Innovation", *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 4, pp. 193-209.
- CONNER, K.; PRAHALAD, C. (1996): "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge vs. Opportunism", *Organization Science*, vol. 7, pp. 477-501.
- DEBELJHU, P. (2006): "The Education Role of a Corporation", *Actas del 14th International Symposium on Ethics, Business and Society: Towards a Comprehensive Integration of Ethics into Management: Problem and Prospects*. Barcelona.
- DECAROLIS, D.M.; DEEDS, D. (1999): "The Impact of Stocks and Flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Investigation of the Biotechnology Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 953-968.
- DÉNIZ, M.C.; DE SAAÁ, P. (2003): "A Resource-Based View of Corporate Responsiveness toward Employees", *Organization Studies*, vol. 24, núm. 2, pp. 299-319.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. (1995): "The Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 65-91.
- DOSI, G. (1982): "Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Directions of Technical Change", *Research Policy*, vol. 11, pp. 147-162.
- DRUCKER, P. (1995): *Managing In Time of Change*. Nueva York: Truman Talley.
- DYER, J.H. (1997): "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 535-556.
- DYER, J.H.; SINGH, H. (1998): "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 660-679.
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2005): *The Importance of Corporate Responsibility*. (Disponible en <http://www.oracle.com/>).

- FREDERICK, W.C (2006): *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Indianapolis: Dog Ear.
- FREEMAN, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- GALÁN, J.I. (2006a): "Corporate Social Responsibility and Strategic Management", *Journal of Management Studies*, vol. 43, núm. 7, pp. 1629-1641.
- GALÁN, J.I. (2006b): *Diseño organizativo*. Madrid: Thomson.
- GARRIGA, E.; D. MELÉ (2004): "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, vol. 53, núm. 1/2, pp. 51-71.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L. (2001): *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- GRANT, R.M. (1996): "Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 109-122.
- GRANT, R.M. (2002): *Contemporary Strategy Analysis*. 4ª ed. London: Blackwell.
- GRANT, R.M.; BADEN-FULLER, C. (2004): "A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management Studies*, vol. 41, núm. 1, pp. 61-79.
- GROFF, T.D.; JONES, T.P. (2003): *Introduction to Knowledge Management*. New York: Butterworth-Heinemann.
- GUADAMILLAS, F.; DONATE, M. (2006): "La ética de la gestión del conocimiento. Análisis de casos de empresas innovadoras", *Actas del 14th International Symposium on Ethics, Business and Society: Towards a Comprehensive Integration of Ethics into Management: Problem and Prospects*. Barcelona.
- GUERRAS, L.A.; LÓPEZ-HERMOSO, J.J. (2002): "La responsabilidad social de la empresa. perspectivas desde la dirección estratégica de la empresa", *Revista del Instituto de Estudios Económico*, núm. 4, pp. 263-275.
- GUERRAS, L.A.; NAVAS, J.E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 4ª ed. Madrid: Thomson Civitas.
- HART, S.L.; CHRISTENSEN, C. (2002): "The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid", *Sloan Management Review*, vol. 44, núm. 1, pp. 51-56.
- HART, S.L.; SHARMA, S. (2004): "Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination", *Academy of Management Executive*, vol. 18, núm. 1, pp. 7-18.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; SANTORO, M.D. (2004): "Developing and Managing Strategic Alliances, Building Social Capital and Creating Value", en A. Ghobadian et al. [ed.]: *Strategy and Performance: Achieving Competitive Advantage in the Global Marketplace*, pp. 13-34. New York: Palgrave.
- IRELAND, R.D.; HITT, M.A.; VAIDYANATH, D. (2002): "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 28, pp. 413-446.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. (2005): *Dirección estratégica*. 7ª ed. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. (1992): "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", *Organization Science*, vol. 3, pp. 383-397.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. (1996): "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning", *Organization Science*, vol. 7, núm. 5, pp. 502-518.
- MAIER, R. (2002): *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Berlin: Springer.
- MARGOLIS, J.; WALSH, J.P. (2003): "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, pp. 268-305.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. (2000): "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, núm. 5, pp. 603-609.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. (2001): "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 26, núm. 1, pp. 117-127.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D.; WRIGHT, P.M. (2006): "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, vol. 43, núm. 1, pp. 1-18.
- MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 4, pp. 853-886.
- NIETO, M.; FERNÁNDEZ, R. (2004): "Responsabilidad social corporativa, la última innovación en management", *Universia Business Review*, vol. 1, pp. 28-39.
- NONAKA, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, núm. 1, pp. 14-37.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- OLIVEIRA, M. (1999): "Core Competencies and the Knowledge of the Firm", en M.A. Hitt et al. [ed.]:

- Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion and Integration*, pp. 17-41. New York: Wiley.
- PAVITT, K. (1984): "Sectorial Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory", *Research Policy*, vol. 13, pp. 343-373.
- PETERAF, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 3, pp. 179-191.
- PISANO, G. (1990): "The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 153-176.
- PORTER, M.; KRAMER, M.R. (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, vol. 80, núm. 12, pp. 57-68.
- PORTER, M.; KRAMER, M.R. (2006): "Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, (December), pp. 78-92.
- PRAHALAD, C. K.; HAMOD, A. (2002): "Serving the World's Poor, Profitability", *Harvard Business Review*, vol. 80, núm. 9, pp. 48-57.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMBARDT, K. (2002): *Managing Knowledge. Building Blocks for Success*. West Sussex: Wiley.
- QUINN, J.B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. (1996): "La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores", *Harvard Deusto Business Review*, vol. 75, (noviembre-diciembre), pp. 4-17.
- RODRÍGUEZ, M.A. (2007): "Innovación y sostenibilidad", en Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (2007): *La responsabilidad social de la empresa: propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*, pp. 540-564. Barcelona: RACEF.
- ROSENBLOOM, R.S. (2000): "Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 1083-1103.
- SPENDER, J.C. (1996): "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 45-62.
- SPENDER, J.C.; GRANT, R.M. (1996): "Knowledge and the Firm: Overview", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 5-9.
- STEINER, G.A.; STEINER, J.F. (2000): *Business, Government and Society. A Managerial Perspective*. 9ª ed. New York: McGraw-Hill.
- VOGEL, D. (2005): *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington: Brooking Institution Press.
- WEISS, J.W. (1998): *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*. 2ª ed. Forth Worth: Dryden Press.
- WERTHER, W.B.; CHANDLER, D. (2006): *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Environment*. Sage.
- ZACK, M. (1999): "Managing Codified Knowledge", *Sloan Management Review*, (verano), pp. 45-58.
- ZOLLO, M.; WINTER, S.G. (2002): "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, vol. 13, núm. 3, pp. 339-351.