



Comunicación y Hombre

ISSN: 1885-365X

comunicacionyhombre@ufv.es

Universidad Francisco de Vitoria

España

Díaz de la Cruz, Cristina; Fernández Fernández, José Luis

Cultura internacionalización y ética empresarial

Comunicación y Hombre, núm. 14, 2017, pp. 161-171

Universidad Francisco de Vitoria

Pozuelo de Alarcón, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=129453532010>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Dra. Cristina Díaz de la Cruz

Universidad Pontificia Comillas



cdcruz@comillas.edu



0000-0003-3829-1002

Dr. José Luis Fernández Fernández

Universidad Pontificia Comillas



jfernandez@comillas.edu



0000-0002-2344-7169

■ Recibido / Received
28 de marzo de 2017

■ Aceptado / Accepted
9 de mayo de 2017

■ Páginas / Pages
De la 161 a la 171

■ ISSN: 1885-365X

Cultura internacionalización y ética empresarial

Culture internationalization and business ethics

Las acciones de internacionalización de las organizaciones han puesto al descubierto la importancia del conocimiento del entorno cultural para favorecer una buena gestión empresarial. Tradicionalmente la literatura académica se ha dedicado a estudiar las acciones de internacionalización desde la perspectiva del gobierno corporativo, a fin de encontrar un sistema óptimo que reduzca los costes derivados del problema de agencia. Sin embargo, la cuestión cultural, tiene un impacto mucho más amplio sobre la gestión de personas en las organizaciones. Ejemplo de ello es la implantación de la ética y la responsabilidad social empresarial. Este artículo pretende poner en evidencia, desde un abordaje teórico, la importancia de repensar el paradigma de estudio de las acciones de internacionalización con un enfoque menos basado en principios de autointerés y más enfocados en la implantación de la ética empresarial, a través de la cultura organizacional, con una fundamentación antropológica sólida.

PALABRAS CLAVE: ética empresarial, cultura organizacional, antropología, estrategia, internacionalización

The internationalization actions of organizations have exposed the importance of knowledge of the cultural environment to promote good business management. Traditionally, academic literature has focused on studying internationalization actions from the perspective of corporate governance, in order to find an optimal system that reduces the costs of the agency problem. However, the cultural issue has a much broader impact on people management in organizations. An example of this is the implementation of ethics and corporate social responsibility. This article intends to highlight, from a theoretical approach, the importance of rethinking the paradigm of study of internationalization actions with an approach less based on principles of self-interest and more focused on the implementation of business ethics, through organizational culture, with a solid anthropological foundation.

KEY WORDS: business ethics, organizational culture, anthropology, strategy, internationalization

1. Introducción

El desarrollo progresivo de la economía global ha supuesto una serie de nuevos retos para las organizaciones empresariales, así como para otros entes orientados a la consecución del orden social y del bien común. Las corporaciones, en sus acciones de internacionalización,

deben reconocer no solo las ventajas y coyunturas de los nuevos mercados, sino también todo el contexto político, legal y sociocultural de las localidades en las que pretende desarrollar su actividad.

En este marco de nuevos desafíos, uno de los objetivos de los órganos decisores de las empresas consiste en conocer las motivaciones y expectativas de sus colaboradores locales, para con ello, desarrollar sistemas de gestión de personas que les permitan ejecutar eficazmente sus estrategias. Al mismo tiempo, la implantación de la ética y la responsabilidad social de las empresas también se ven afectadas por las características culturales de las diferentes localidades, y requieren un conocimiento de los valores, modelos de comportamiento y de liderazgo predominantes en estos entornos.

Se trata, por tanto, de dos realidades –la estrategia y la ética– que se ven afectadas por los mismos factores culturales. Este hecho no debe sorprendernos dado que, tratándose del estudio de comportamiento humano, todas aquellas características del entorno o condicionantes intrínsecos que le afecten, tendrán influencia en los diferentes ámbitos de toma de decisión de la persona.

Por otro lado, la literatura también destaca, más allá de la cuestión que ahora nos incumbe, las múltiples relaciones entre ética empresarial y estrategia. Tanto la estrategia como la ética influyen en la visión de futuro y del bien que se pretende que sean compartidas por los miembros de la organización, así como en su capacidad de dar dirección y sentido a las acciones empresariales (Behnam & Rasche, 2009; Díaz de la Cruz & Fernández Fernández, 2016; Elms, Brammer, Harris, & Phillips, 2010).

En esta comunicación proponemos hacer una reflexión, partiendo de un cambio de paradigma aplicado a la gestión de personas en acciones de internacionalización. La propuesta se apoya sobre la hipótesis de que éstas deben basarse más en la promoción de una cultura empresarial ética, y no solamente en los tradicionales mecanismos de control, propios de la teoría de agencia. Se trata, por tanto, de una propuesta teórica con implicaciones prácticas, que pretende fomentar una implantación proactiva de aquellos valores que, sin ir en detrimento del desempeño empresarial, sean capaces de crear una cultura empresarial ética desde el compromiso con los fines empresariales.

2. El reto cultural en acciones de internacionalización

La literatura sobre estrategia empresarial e internacionalización abunda en propuestas de análisis y clasificación de las culturas nacionales a fin de favorecer las acciones de diversificación territorial de las empresas.

Ejemplo de ello son las ampliamente conocidas cinco dimensiones culturales de Hofstede (1980; 2001): Distancia al poder, individualismo, masculinidad, aversión a la incertidumbre y orientación a largo plazo. Este investigador realizó un estudio entre los años 1967 y 1973, en la compañía IBM, y logró con él, caracterizar a través de estos sencillos indicadores (que fueron evolucionando a través de sucesivas investigaciones), las principales diferencias culturales de 70 países donde estaba implantada la organización.

Otra propuesta que merece ser mencionada es la del psicólogo social Shalom H. Schwartz (1992) que destaca como valores culturales esenciales: la jerarquía, el igualitarismo, la

conservación, la autonomía, la armonía y la competencia. Según Schwartz, los problemas básicos a los que deben enfrentarse los individuos son sus relaciones con el grupo y el interés por garantizar un comportamiento responsable entre los ciudadanos, a fin de preservar las sociedades y conservar la especie humana. Su pensamiento también ha sido ampliamente utilizado para la investigación sobre la influencia cultural en las organizaciones, a fin de poder hacer comparativas entre diferentes países.

La mayor parte de las investigaciones que se han realizado acerca de la cultura territorial aplicadas a la gestión empresarial, se han centrado en descubrir la mejor fórmula posible para el establecimiento de un gobierno corporativo, conforme a las necesidades de los diferentes países y culturas (Licht, 2001; Licht, Goldschmidt, & Schwartz, 2005). Al mismo tiempo, parece estar suficientemente demostrado que el desempeño de las organizaciones empresariales está fuertemente ligado a la adecuada formulación de su gobierno corporativo (Mueller, 2006).

Estudios como el de Aguilera & Jackson (2003) proponen modelos muy completos de análisis para poder comparar diferentes sistemas, según algunos parámetros relacionados con los principales *stakeholders*: capital, trabajo y *management*. En relación con el capital, este modelo propone que se analicen los derechos de propiedades, los sistemas financieros y las redes empresariales. En relación con el trabajo, se tienen en cuenta los derechos de los trabajadores, las organizaciones empresariales y la formación en capacidades. Respecto a la gestión empresarial (*management*) se destacan las ideologías de gestión del país y los patrones de las carreras profesionales. Estudiando todos estos factores se pueden comparar sistemas como el de Estados Unidos, el de Reino Unido, el japonés, de Europa continental, de Centroeuropa, del este asiático, etc.

Todos estos factores son los que, tradicionalmente se estudian, a fin de desarrollar un gobierno corporativo que persiga el mejor desempeño de la organización en entornos globales. Sin embargo, la cuestión cultural, con su afectación sobre la gestión en las organizaciones, es mucho más amplia.

También por ello, Edgar Schein, importante teórico de la cultura organizacional, distingue los conceptos 'macrocultura', 'subcultura' y 'microcultura'. Según él, la macrocultura refleja el contexto general externo a la organización, pero que influye directamente en ella, como puede ser la cultura del país, su marco institucional y principios arraigados en el territorio. La subcultura aporta elementos propios de la organización, que son fomentados especialmente desde el liderazgo; y la microcultura puede distinguirse incluso entre departamentos de una misma empresa (Schein, 2010). Según esta clasificación podríamos afirmar que la cultura nacional se estudia de manera más precisa en el ámbito de la macrocultura, mientras la cultura organizacional se enmarcaría mejor en las llamadas subcultura y microcultura.

Teniendo en cuenta estas matizaciones, podríamos decir que los ámbitos de estudio de la cultura territorial y de la cultura organizacional son diferentes, y por ello, pueden ser analizados desde diferentes perspectivas e indicadores. Sin embargo, resulta altamente pertinente en la investigación acerca de la gestión de personas en las organizaciones, profundizar en la relación entre dichos niveles y, sobre todo, ser conscientes de todos los elementos que pueden ser afectados por las posibles políticas y prioridades que se establezcan.



3. Cultura y teoría de agencia

Muchos estudios de cultura, estrategia y gobierno corporativo que abordan la cuestión de la internacionalización de las empresas se centran fundamentalmente en cómo reducir llamados costes de agencia (Aguilera & Jackson, 2003; Jensen & Meckling, 1976; Licht, 2001; Mueller, 2006).

La teoría de agencia mantiene que los accionistas (principal) de una empresa procuran maximizar el retorno de su inversión asumiendo un riesgo razonable; pretenden obtener altos dividendos y precios elevados de las acciones. Por otro lado, los altos directivos (agente) prefieren aumentar los beneficios (obteniendo prestigio y salarios más elevados), a veces de forma artificial o fraudulenta, manteniendo costosos estándares laborales o de productos, por encima del mínimo competitivo necesario.

Los costes de agencia surgen, por tanto, porque los accionistas deben invertir en acciones de vigilancia que controlen a sus directivos. Al mismo tiempo, cuentan con información imperfecta para tomar decisiones acertadas. Las cláusulas contractuales, pueden ser difíciles de llevarse a cumplimiento; y los accionistas enfrentan problemas de libre circulación cuando las carteras se diversifican, dado que se reducen los incentivos para ejercer los derechos individuales (Eisenhardt, 1989).

Desde esta perspectiva de la teoría de agencia, el estudio comparativo entre diferentes sistemas de gobierno corporativos se hace, generalmente, en términos de mecanismos disponibles para minimizar los costes de agencia (Aguilera & Jackson, 2003). Gran parte del esfuerzo tanto teórico como práctico sobre esta materia, se centra, por tanto, en establecer mecanismos de control, lo más eficientes posible, para evitar las malas consecuencias de la posición privilegiada de los directivos respecto de los accionistas.

Aunque ciertamente las grandes corporaciones deban plantearse este tipo de cuestiones, habría que indagar de manera más profunda, las consecuencias que puede tener esta forma parcial de abordar el cambio y adaptación culturales. Nuestra propuesta apunta a la necesidad de desarrollar otras estrategias para las acciones de internacionalización desde una perspectiva más amplia, no basada solamente en el principio del autointerés y la maximización del beneficio individual del directivo, sino en una apuesta por un comportamiento humano capaz, no solo de velar por el bien común, sino también de fomentar valores éticos entre los demás colaboradores de la organización.

Consideramos que un planteamiento como el que sugerimos, puede resultar no solo más exitoso a medio plazo, sino también sostenible en el largo. Esta intuición que aquí apuntamos de manera teórica debería, en su caso, ser contrastada con estudios empíricos y metodologías mixtas –de tipo cuantitativo y cualitativo– para ver si se confirma. En un trabajo posterior llevaremos a efecto dicho estudio.

4. Relación entre ética empresarial y cultura

El año 2005, el profesor Sumantra Ghoshal publicó el artículo “*Bad management theories are destroying good management practices*”. Este artículo causó un considerable impacto en la opinión académica acerca de cómo se enseña, en las principales escuelas de negocio, la

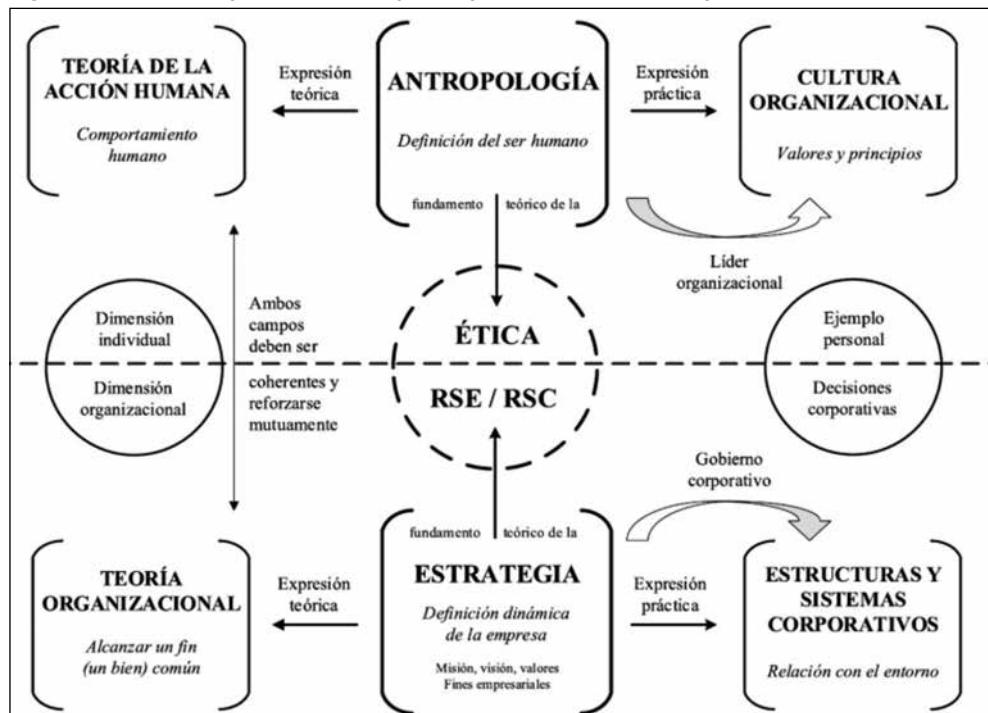


orientación deseada del comportamiento humano. Según el autor, el hecho de que, en las principales instituciones dedicadas a formar a los directivos de empresa, se enseñe la teoría de agencia; hace que muchos profesionales se comporten de manera auto interesada y busquen maximizar su beneficio individual, en detrimento de los intereses de los accionistas. Es decir, que el enfoque con el que se enseña la gestión empresarial condiciona el comportamiento de los directivos, a modo de profecía de auto cumplimiento (Ghoshal, 2005).

Todo ello nos lleva a reflexionar acerca de las consecuencias prácticas de los planteamientos teóricos aplicados a la gestión empresarial. En este caso, podemos observar consecuencias directamente relacionadas con el comportamiento ético. De ahí la necesidad de plantear, enfocándonos también en aplicaciones concretas de gestión, una nueva forma de abordar los problemas relacionados con la cultura, la estrategia y la ética empresarial.

Para desarrollar la relación entre ética empresarial y cultura, consideramos oportuno presentar el marco conceptual expuesto por los autores Díaz de la Cruz y Fernández Fernández (2016) en el estudio *"Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico"* que evidencia un rico entramado de relaciones entre los conceptos que venimos tratando:

Figura I: Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial.



Fuente: Díaz de la Cruz & Fernández Fernández (2016, p. 101)

Según lo expresado en el citado artículo, cada uno de los conceptos reflejados en la figura, tiene influencia sobre los demás, aunque las relaciones más directas sean las que se indican con las flechas relacionales. Para el estudio que nos compete, resulta pertinente ver la

relación entre la ética y la cultura organizacional, fuertemente marcada por el comportamiento del líder.

Si damos por supuesto que el comportamiento del líder será auto interesado, nos abocamos al deterioro del comportamiento humano desde la perspectiva ética.

Aunque el concepto de cultura territorial no esté explicitado en el marco citado, podemos deducir que ésta influirá directamente sobre la cultura organizacional.

Para verlo más claramente nos apoyaremos sobre la definición de cultura utilizada por Edgar H. Schein (2010), que indica que la cultura organizacional puede ser entendida como un conjunto de valores compartidos y supuestos, asumidos por los miembros de una organización, acerca de la mejor manera de actuar ante determinadas situaciones, y que son resultado del aprendizaje ante diferentes procesos de adaptación al entorno y de integración interna.

Según esta definición, al mencionar tanto la adaptación al entorno, como a las necesidades de integración interna, estarían incluidas todas las variables, sea de orden individual o colectivo, que afectan al comportamiento y aprendizaje humanos. Por tanto, estaría incluida también la influencia de la cultura territorial.

Por otro lado, esta misma definición nos hace percatarnos de que, una empresa en proceso de internacionalización (pongámonos en el caso de una nueva ubicación territorial), está necesariamente sufriendo un cambio de cultura organizacional. En este proceso, relegar la figura del líder a la de un agente económico al estilo neoclásico sería perder la oportunidad de generar una verdadera cultura ética, que supere aquellos principios y valores que ya vengan dados por la cultura territorial.

El marco conceptual anteriormente citado, apunta en la misma dirección que muchos otros autores defensores de la necesidad de fundamentar la ética empresarial en una visión antropológica adecuada. En este sentido, la literatura recoge interesantes aportaciones, tanto desde la antropología filosófica (Acevedo, 2012; Alzola, 2008; Argandoña, 2008; Hartman, 2008; Solomon, 1994; Whetstone, 2002), como de la antropología sociológica (O'Fallon & Butterfield, 2005; Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006).

En línea con estos autores, consideramos que, no solo la ética empresarial, sino también la estrategia, deberían contar con un fundamento sólido que, en parte será compartido por todos los seres humanos (antropología filosófica) y en parte estará condicionado por el entorno y la historia personal y colectiva (antropología sociológica).

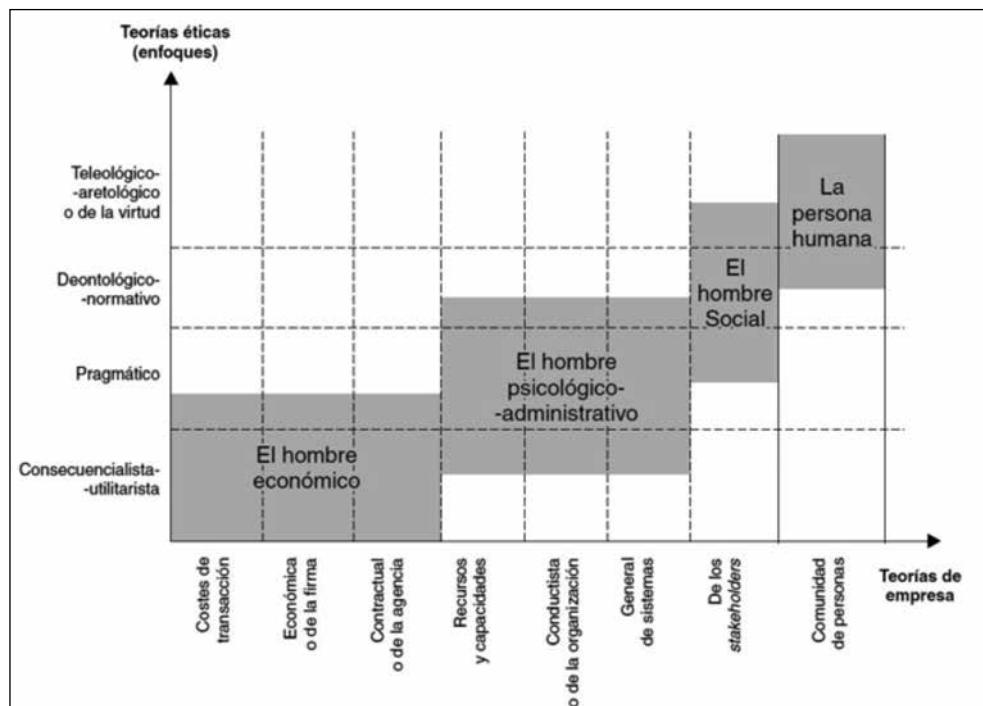
En lo referente al comportamiento individual y el sentido del bien para la persona, estaremos influyendo en el establecimiento de principios éticos. Y en lo específico del ámbito colectivo, organizacional, nos estaremos refiriendo a la concepción de los fines organizacionales y del bien común, compartido por los miembros de la organización.

Centrarnos en esta necesidad de fundamento antropológico, más que en el control del comportamiento de los directivos de las organizaciones, pretende ser una nueva forma de concebir las acciones de internacionalización. En el apartado siguiente presentaremos las líneas maestras de la conexión entre teorías de empresa, modelos antropológicos y filosofía moral, con aplicaciones al tema del presente estudio.

5. Nuevas pautas desde un nuevo paradigma

Durante las últimas décadas, las escuelas de negocio y universidades, se han centrado en diferentes figuras del ser humano para estudiar su comportamiento y proponer modelos estratégicos adaptados a la consecución de los fines organizacionales. Las teorías de empresa más enseñadas han ido evolucionando en su forma de concebir a la persona en el mundo de las empresas, a fin de tener en cuenta toda su complejidad y también su enorme potencial. En un estudio acerca de las concepciones antropológicas subyacentes a las principales teorías organizacionales, Díaz van Swaay y Fernández Fernández (2015) han encontrado las siguientes relaciones entre las teorías de empresa, figuras de ser humano y sus repercusiones éticas:

Figura II: Relación entre las teorías éticas, las teorías de empresa y modelos de comportamiento



Fuente: Díaz van Swaay & Fernández Fernández (2015, p. 43)

Del comportamiento esperado del hombre económico de la teoría neoclásica, presente en la teoría de agencia, deriva una concepción consecuencialista, utilitarista y pragmática de la ética. Según el modelo presentado por estos autores, la evolución hacia una concepción más exigente desde la perspectiva de la ética, pasaría por una visión del ser humano más amplia, que no solo tenga en cuenta su autointerés, su psicología, sus recursos y capacidades, su papel en la sociedad, sino también su dimensión transcendente (Díaz van Swaay & Fernández Fernández, 2015).



De cierto modo, este mismo esquema reconoce que el tener en cuenta a la persona de manera más profunda repercute en la pérdida de parte del pragmatismo y consecuencialismo, tan deseados en el entorno empresarial, fuertemente dictado por la necesidad de consecución de los objetivos establecidos.

Por todo ello, se hace necesario concretar, desde este mismo modelo, propuestas prácticas capaces de dar respuesta a cuestiones concretas de la gestión empresarial. En este intento de dar respuesta a estas necesidades, enunciamos algunas propuestas orientadas a las acciones de internacionalización. Se trata, por tanto, de propuestas de gestión de personas, aplicadas a contextos de internacionalización, vistas desde un nuevo paradigma, orientado a la implantación de la ética empresarial, desde una fundamentación antropológica.

La primera propuesta, desde este nuevo paradigma, consiste en estructurar los gobiernos corporativos desde una perspectiva no basada solamente en la búsqueda de intereses de los accionistas, sino también de todos los demás grupos de interés.

Si bien es cierto que casi todas las grandes corporaciones con implantación internacional llevan a cabo políticas de responsabilidad social corporativa, y que demuestran cierto interés por la relación con sus *stakeholders*; todavía es escasa la preocupación real por cuestiones de fundamento que pueden ser determinantes en la adecuada implantación de principios éticos y políticas de RSE.

Por lo demás, la aspiración ética apunta más allá de los planteamientos orientados de manera exclusiva al enfoque de *compliance*. Pues, en efecto, sin menospreciar el interés que tiene una institucionalización de políticas de cumplimiento normativo-deontológico, la propuesta moral va más allá y apunta a los valores clave que dan sentido al propósito estratégico y a la misión organizativa.

En este sentido cabe destacar la aportación de Hosmer (1995) acerca de la confianza como concepto clave, tanto para propuestas hechas desde el pensamiento ético-filosófico con aplicaciones a la gestión empresarial, como para otros estudios de comportamiento organizacional de enfoque más economicista, como puede ser la teoría de agencia. Consideramos, por tanto, de gran interés, seguir profundizando en la reflexión acerca de este y otros conceptos que son, en muchos casos, principios fundamentales de los gobiernos corporativos; a fin de lograr una mejor comprensión de los fundamentos para una adecuada relación con los grupos de interés. Una segunda propuesta, más concretamente aplicable a las acciones de internacionalización sería, realizar un estudio del entorno cultural capaz de detectar también aquellos principios éticos más arraigados en las localidades donde se pretende implantar la organización. Consideramos que estos mismos principios podrían ser grandes aliados a la hora de implantar una cultura organizacional ética, orientada a la consecución de los fines empresariales y del bien común. En este sentido, podría ser de gran utilidad conocer las corrientes de pensamiento más influyentes, que tienen repercusiones sobre la percepción acerca del comportamiento deseado de las personas en las organizaciones.

A este respecto, aunque muchos investigadores sobre cultura territorial tengan en cuenta cuestiones ideológicas, generalmente las estudian con el fin, nuevamente, de evitar los problemas de agencia y no tanto de fomentar la implantación de una cultura organizacional ética, ni de aprovechar las características positivas de estas culturas.

Una tercera propuesta, relacionada con los sistemas de control e incentivos, sería diseñar modelos de retribución más conformes con los intereses de todos los *stakeholders* y no solo de los accionistas y del directivo en cuestión. Posiblemente esta medida atraería a otro perfil de directivos. En el caso de que una empresa verdaderamente solo se interese por los intereses de los accionistas, esta propuesta no funcionaría, en el caso de un cambio real de paradigma, esta acción sería completamente necesaria.

La cuarta propuesta, un poco más compleja, y que asumimos también como futura línea de investigación, consiste en establecer un modelo antropológico sólido desde el cual se pueda hacer comparaciones de las diferentes culturas, a fin de establecer dos niveles de análisis: El primer nivel sería el de los principios por los que se rige el comportamiento de cualquier ser humano (independientemente de su cultura), en un estado normal de salud. El segundo sería el de los valores y principios que pueden variar según los diferentes contextos culturales. Desde este modelo podríamos establecer caminos posibles de cambio cultural, con perspectivas que favorezcan el desarrollo humano y la consecución del bien común. Esta es, en parte, la agenda investigadora que tenemos asumida, a través de la cual ya hemos desarrollado algunas propuestas y pretendemos seguir realizando aportaciones futuras.

6. Conclusiones

La literatura sobre estrategia empresarial y gobierno corporativo corrobora que las acciones de internacionalización de las empresas se ven fuertemente afectadas por el entorno cultural de las localidades donde pretenden implantarse. Uno de los aspectos principales que se ve afectado por el entorno cultural es el conjunto de valores por los que se rige el comportamiento humano.

Tradicionalmente este impacto cultural se ha analizado desde la teoría de agencia, que asume una visión del comportamiento humano orientado hacia la maximización del beneficio individual. Esta premisa, bajo nuestro punto de vista, relega el papel del líder empresarial al de un gestor auto interesado, que debe ser controlado.

Consideramos, por el contrario, que la auténtica consideración del ser humano en el mundo de la empresa pasa por la potenciación de sus valores positivos, a fin de orientar el comportamiento individual y colectivo hacia la ética y la consecución del bien común, reflejados también en los fines empresariales. Para ello, se hace necesaria una concepción de empresa –y consecuente formulación de sus principales órganos directivos y estrategias– que no solo vele por los intereses de los accionistas y de los directivos, sino también de todos los demás *stakeholders*. Todo ello desde una reflexión profunda acerca de los valores humanos, del bien y del papel de la empresa en la sociedad en la que está inmersa.

Teniendo en cuenta estas reflexiones y el cambio de paradigma que suponen para la gestión de personas en las organizaciones, las acciones de internacionalización pueden ser entendidas como un enriquecedor proceso de cambio cultural, con gran potencial para la implantación no solo de la ética y la RSE, sino también para la generación de estrategias y estructuras más estables y sostenibles en el tiempo.



Bibliografía

- ACEVEDO, A., Personalist Business Ethics and Humanistic Management: Insights from Jacques Maritain. *Journal of Business Ethics*, 2012 vol. 105, no. 2, pp. 197-219 ISSN 0167-4544. DOI 10.1007/s10551-011-0959-x.
- AGUILERA, R.V. and JACKSON, G., The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 2003 vol. 28, no. 3, pp. 447-465 ISSN 0363-7425.
- ALZOLA, M., Character and Environment: The Status of Virtues in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 2008. vol. 78, no. 3, pp. 343-357 DOI 10.1007/s10551-006-9335-7.
- ARGANDOÑA, A., Integrating Ethics into Action Theory and Organizational Theory. *Journal of Business Ethics*, 2008 vol. 78, no. 3, pp. 435-446 ISSN 0167-4544. DOI 10.1007/s10551-006-9340-x.
- BEHNAM, M. and RASCHE, A., 'Are Strategists from Mars and Ethicists from Venus?' – Strategizing as Ethical Reflection. *Journal of Business Ethics*, 2009 vol. 84, no. 1, pp. 79-88 ISSN 0167-4544. DOI 10.1007/s10551-008-9674-7.
- DÍAZ DE LA CRUZ, C. and FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.L., Marco Conceptual De La Ética Y La Responsabilidad Social Empresarial: Un Enfoque Antropológico Y Estratégico. *Empresa Y Humanismo*, 2016 vol. 19, no. 2, pp. 69-118 ISSN 1139-7608. DOI 10.15581/015.XIX.2.69-118.
- DÍAZ VAN SWAAY, C. and FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.L., *Teorías De Empresa, Antropología Y Paradigmas Éticos* In: Manuel Robalo ed., Gestão Socialmente Responsável: Repensar a Empresa - Teorias, Contextos e PráticasLisboa: Edições Sílabo. *Teorías De Empresa, Antropología Y Paradigmas Éticos*, 2015 pp. 25-47.
- EISENHARDT, K.M., Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 1989 vol. 14, no. 1, pp. 57-74.
- ELMS, H., BRAMMER, S., HARRIS, J.D. and PHILLIPS, R.A., New Directions in Strategic Management and Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2010 vol. 20, no. 3, pp. 401-425 ISSN 1052-150X.
- GHOSHAL, S., Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 2005 vol. 4, no. 1, pp. 75-91 ISSN 1537-260X. DOI 10.5465/AMLE.2005.16132558.
- HARTMAN, E.M., Reconciliation in Business Ethics: Some Advice from Aristotle. *Business Ethics Quarterly*, 2008 vol. 18, no. 2, pp. 253-265.
- HOFSTEDE, G., Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 1980 vol. 10, no. 4, pp. 15-41 ISSN 0020-8825.

HOFSTEDE, G.H. and HOFSTEDE, G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage 2001.

HOSMER, L.T., 1995. Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 2, pp. 379-403 ISSN 0363-7425. DOI 10.5465/AMR.1995.9507312923.

JENSEN, M.C. and MECKLING, W.H., Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 1976 vol. 3, no. 4, pp. 305-360 ISSN 0304-405X.

LICHT, A.N., The Mother of all Path Dependencies: Toward a Cross-Cultural Theory of Corporate Governance Systems. *Delaware Journal of Corporate Law*, 2001 vol. 26, no. 1, pp. 147 ISSN 0364-9490.

LICHT, A.N., GOLDSCHMIDT, C. and SCHWARTZ, S.H., Culture, Law, and Corporate Governance. *International Review of Law and Economics*, 2005 vol. 25, no. 2, pp. 229-255.

MUELLER, D.C., Corporate Governance and Economic Performance. *International Review of Applied Economics*, 2006 vol. 20, no. 5, pp. 623-643.

O'FALLON, M.J. and BUTTERFIELD, K.D., A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 2005 vol. 59, no. 4, pp. 375-413 ISSN 0167-4544. DOI 10.1007/s10551-005-2929-7.

SCHEIN, E.H., *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: John Wiley & Sons 2010.

SCHWARTZ, S.H., Cultural Dimensions of Values: Towards an Understanding of National Differences, in Individualism and Collectivism. *International Journal of Psychology*, 1992 vol. 27, no. 3-4, pp. 540.

SOLOMON, R.C., The Corporation as Community. *Business Ethics Quarterly*, 1994 vol. 4, no. 3, pp. 271-285 ISSN 1052-150X.

TREVIÑO, L.K., WEAVER, G.R. and REYNOLDS, S.J., Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 2006 vol. 32, no. 6, pp. 951-990.

WHETSTONE, J.T., Personalism and Moral Leadership: The Servant Leader with a Transforming Vision. *Business Ethics: A European Review*, 2002. vol. 11, no. 4, pp. 385-392 ISSN 0962-8770.

