

5-19-2023

La dignidad, la gestión humanista y los objetivos de desarrollo sostenible

Michael Pirson

Gabelli School of Business, Fordham University, pirson@fordham.edu

Follow this and additional works at: <https://archium.ateneo.edu/jmgs>

Recommended Citation

Pirson, Michael (2023) "La dignidad, la gestión humanista y los objetivos de desarrollo sostenible," *Journal of Management for Global Sustainability*. Vol. 11: Iss. 1, Article 8.
Available at: <https://archium.ateneo.edu/jmgs/vol11/iss1/8>

This Spanish Translation is brought to you for free and open access by the Ateneo Journals at Archium Ateneo. It has been accepted for inclusion in *Journal of Management for Global Sustainability* by an authorized editor of Archium Ateneo.

LA DIGNIDAD, LA GESTIÓN HUMANISTA Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

MICHAEL PIRSON

*Escuela de Negocios Gabelli
Universidad de Fordham
Nueva York, Nueva York, EE.UU.
pirson@fordham.edu*

INTRODUCCIÓN

Hace tiempo que se ha pedido a los líderes empresariales que sean líderes políticos. Hace tiempo que las Naciones Unidas han entendido que tienen que involucrar a los líderes empresariales. El difunto secretario general de la ONU, Kofi Annan, dijo que o la globalización funcionaría para todos o no funcionaría para nadie. Él inició el Pacto Mundial, que fue la primera vez que la ONU trabajó directamente con líderes empresariales en lugar de con líderes políticos.

Con la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en 2015, se ha invitado a la comunidad empresarial a adoptar una conciencia política en el sentido más profundo del término: cuidar de la *polis*, es decir, la sociedad. Han pasado a la historia los tiempos cuando se enfocaba más en la rentabilidad como el único objetivo de las empresas. Desde los inversores de impacto hasta los consumidores y empleados, muchas partes interesadas les piden más a los líderes empresariales. Sin embargo, se podría decir que la práctica empresarial va dos pasos detrás de las intenciones declaradas.

En este ensayo, me gustaría destacar una posible razón del lento progreso del cambio de las empresas hacia el cuidado de la sociedad: una incompatibilidad

paradigmática del paradigma empresarial tradicional, que describiría como uno economicista, con el paradigma que ha resultado en los ODS. Asimismo, ofrezco vías posibles para alinear los negocios con los ODS: un paradigma humanista para la gestión empresarial. Explico cómo una perspectiva humanista alinea las nociones de gestión responsable con los ODS y cómo puede acelerar su logro. Estas ideas se basan en mi trabajo anterior y en conversaciones con colegas (Pirson, 2017a; Pirson 2017b; Pirson, 2019; Pirson, 2020; Pirson & Bloom, 2012; Pirson, Dierksmeier, & Goodpaster, 2015; Pirson, Goodpaster, & Dierksmeier, 2016; Pirson & Lawrence, 2010; Pirson & Steckler, 2019; Pirson & Turnbull, 2011; Pirson & Turnbull, 2015; Pirson, Vázquez-Maguirre, Corus, Steckler, E., & Wicks, 2019).

UNA INCOMPATIBILIDAD PARADIGMÁTICA COMO FUENTE DE LENTOS PROGRESOS

Los arquitectos se fijan en el plano de un edificio como una iglesia para entender cómo se puede reutilizarlo. Afirmo que analizar el proyecto empresarial puede servir de base para la conversación sobre el progreso de los ODS. Además, sostengo que un paradigma economicista informa el plano de nuestras instituciones dominantes — las empresas. Sugiero que entender el plano paradigmático subyacente es beneficioso para quienes deseen readaptar las organizaciones empresariales. Al igual que los arquitectos, pueden detectar problemas estructurales que puedan orientar las acciones y, al final, acelerar el éxito en el logro de los ODS.

El Paradigma economicista basado en la utilidad

Mele y otros describen el paradigma dominante como “economicista” (Mele, 2003; Pirson & Lawrence, 2010), es decir, una perspectiva que eleva las suposiciones subyacentes de la economía clásica para explicar todo tipo de comportamiento humano. Así, a las personas se les entienden como maximizadores individualistas de utilidades (Jensen & Meckling, 1994). Actúan de manera oportunista en su propio interés porque es racional. El *Homo economicus*, como denomina el paradigma a las personas, es asocial y amoral. Lo único que le importa son los costos y beneficios (Dierksmeier, 2011; Kirchgässner, 2008).

Se han diseñado las organizaciones en torno a esta noción de *homo economicus* (Jensen & Meckling, 1976). Mientras que el mercado es el mecanismo de organización

dominante, algunas organizaciones como las jerarquías son posiblemente superiores a los acuerdos de mercado porque ahorran costes (Coase, 1937; Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1990). El ejemplo más destacado es la corporación, concebida como entidad jurídica de responsabilidad limitada ante el público (Korten, 1998). En el paradigma economicista, no importan las demás personas y la sociedad; se les dan por supuestas o se les ignoran, ya que los gerentes tienen que enfocarse en el valor para el accionista según los mecanismos de gerencia empresarial (Carroll, 1999; Hoffman, 2007). Se podría decir que los esfuerzos para promover la responsabilidad social son esfuerzos “de alforja”: complementos para disminuir, ocultar, o disfrazar los esfuerzos de maximización del valor para el accionista (Garriga & Mele, 2004; Lawrence & Pirson, 2015; Mele, 2009).

La medida dominante del éxito de las políticas ha sido el Producto Interior Bruto (PIB). El PIB se remonta a la noción funcional de la utilidad, que se manifiesta en las preferencias reveladas del mercado. La categoría dominante en este ámbito es el precio, que se da en cambio de algo deseado e incluso puede ser en detrimento de la moralidad o la dignidad (Jensen & Meckling, 1994; Pirson, 2019).

El paradigma economicista, el modelo de negocio corporativo y sus implicaciones para la gerencia empresarial se hicieron prominentes en Estados Unidos y otras partes del mundo en los años 90 (Davis, 2009) y han persistido debido a los supuestos subyacentes para el diseño corporativo estadounidense (Pirson, 2020).

El Paradigma humanista basado en la dignidad

En cambio, el paradigma humanista se basa en la noción de *homo sapiens* (véase también la tabla 1). Se basa en la convergencia de tradiciones de conocimiento que incluyen la neurociencia moderna y la biología evolutiva, así como la sabiduría ancestral. Tienen en cuenta que los seres humanos son fundamentalmente sociales dotados de razón. Paul Lawrence enumera cuatro deseos fundamentales que todos los seres humanos necesitan satisfacer para sobrevivir: el deseo de adquirir, el deseo de vincularse, el deseo de entender y el deseo de defenderse (Lawrence, 2010; Lawrence & Nohria, 2002). En lugar de maximizar cualquiera de estos deseos, Lawrence sugiere que la vida humana es una búsqueda del equilibrio de estos deseos (Lawrence & Pirson, 2015). En un artículo anterior, sugerí que el *homo sapiens* alcanza un umbral de dignidad cuando los impulsos se equilibran a un nivel mínimo: cuando los humanos tienen comida suficiente, familia y amigos a los que apoyar,

cuando persiguen un propósito superior, y cuando se sienten seguros físicamente y psicológicamente (Pirson, 2017b).

	Economicista	Humanista
Ontología	Homo Economicus	Homo Sapiens
Concepto fundacional	Utilidad	Dignidad
Metáfora	Un sandwich triangular	Un donut/ un bagel
Lógica organizativa	La maximización del valor para los accionistas	El equilibrio de los cuatro impulsos por encima del umbral de dignidad
Función objetiva	La maximización del valor para los accionistas (a corto y largo plazo)	El bienestar mejor de las partes interesadas
Responsabilidad gerencial	La maximización del valor para los accionistas	El equilibrio
La Fuente de responsabilidad	De fuera a dentro	De dentro a fuera
El resultado de la responsabilidad	La ventaja competitiva	La ventaja colaborativa
Gestión de las partes interesadas	La gestión de riesgos	La cocreación
Innovación	La creación de valores	Creación de valor compartido
	La extracción de valores	Reconocimiento del valor
		Restauración del valor
		Protección del valor

Tabla 1: Una comparación entre el paradigma economicista y el paradigma humanista

En el paradigma humanista, los grupos y las organizaciones son una forma natural de organización para los seres humanos porque expresa su sociabilidad (Wilson, 2015; Wilson, 2012b). Los grupos y las organizaciones tienen sentido porque la colaboración aporta claros beneficios para la supervivencia más allá de la reducción de los costes de transacción (Dutton, Worline, Frost, & Lilius, 2006; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999; Wilson, Ostrom, & Cox, 2013; Wilson, Van Vugt, & O’Gorman, 2008; Wilson, 2012a, 2012b). Entonces, se crean organizaciones, que incluyen las empresas, para resolver problemas que no se puede resolver individualmente sino solo mediante la colaboración y la división del trabajo (Turnbull, 2017). Las organizaciones típicas son unidades cooperativas como las cooperativas y los emprendimientos sociales, las pequeñas empresas y las empresas familiares.

El éxito a nivel social se mide con medidas orientadas hacia el bienestar (Dierksmeier & Pirson, 2009; Durand & Boarini, 2016; OECD, 2019). Estas medidas incluyen la riqueza financiera, pero se extiende a e incluyen medidas de bienestar social, bienestar espiritual, salud física y mental, etc. Estas medidas reflejan los cuatro deseos enumerados por Paul Lawrence en términos de la riqueza y el estatus, la confianza social y la fiabilidad, el sentido de un propósito compartido y superior, así como la seguridad psicológica y física (Bennis, 2010; Lawrence, 2010; Lawrence & Pirson, 2015). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) ha elaborado el “Índice para una Vida Mejor” para medir ese bienestar (OCDE, 2019). Los ODS de la ONU son una especificación de estas medidas orientadas hacia el bienestar (Pirson, 2019; Scherer, Palazzo, & Seidl, 2013).

La disfunción y la locura de una incompatibilidad de paradigmas

Según los humoristas, la locura es hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados diferentes. Albert Einstein dijo que no se podía resolver un problema con la misma mentalidad que lo creó. Ellos señalan la necesidad de un cambio de mentalidad o paradigma para abordar los problemas subyacentes (Chapman & Sisodia, 2015; Mackey & Sisodia, 2014; Pirson, 2017b, 2020; Sisodia & Gelb, 2019; Sisodia, Wolfe, & Sheth, 2003; Waddock, 2016, 2018).

La mayoría de los líderes empresariales operan dentro de este paradigma economicista (Korten, 1998, 2007, 2015; Wilson, Ostrom, & Cox, 2013). La narrativa dominante del éxito les obliga hacerlo, aunque no lo prefieran personalmente (Sisodia & Gelb, 2019). Aunque el paradigma economicista es cada vez más cuestionado por

gente como Ray Dalio o Larry Fink, está profundamente anclado en la conciencia y el subconsciente de la mayoría de los personajes dentro y fuera del mundo empresarial (Laszlo & Tsao, 2017). La reciente declaración de la Mesa Redonda Empresarial sobre el propósito de la empresa ha suscitado muchas esperanzas, sin embargo, Bebchuk and Tallarita (2020) constatan que la mayoría de las empresas no dirige para las partes interesadas y dicen que es ilusorio esperar que lo hagan.

El mantra “el negocio de los negocios es el negocio” sigue siendo la regla rectora a pesar de que muchos bancos de inversión ahora también tienen en cuenta los factores medioambientales, sociales y de gestión en sus decisiones de inversión (Freshfields, Bruckhaus, & Deringer, 2006). Todos reconocen rápidamente el hecho de que esto se debe a las preocupaciones relacionadas con el riesgo, es decir, estas preocupaciones importan porque afectan los costes y los beneficios a largo plazo (Freshfields et al., 2006).¹

Sin embargo, sostengo que los líderes empresariales están mejor servidos si entienden y navegan dentro de un paradigma humanista, sobre todo si quieren avanzar rápidamente hacia los ODS de la ONU. Parece terriblemente obvio que no podemos esperar que un perro se comporte como un delfín y que un viejo contable se actúe como un artista joven. Aunque los comportamientos que se muestran son similares, tanto el código genético como la mentalidad difieren. Por lo tanto, tampoco debemos esperar que los gerentes de las empresas formados en el contexto del paradigma economicista se adapten fácilmente a un paradigma humanista (Pirson, 2020).

Los creadores de los ODS, al igual que los creadores del Índice para una Vida Mejor de la OCDE, construyeron sus medidas en reacción a las deficiencias del PIB como medida del éxito social y a las deficiencias del paradigma economicista en general (Durand & Boarini, 2016; Sachs, 2017). Por tanto, sostengo que el lento avance hacia los ODS tiene su origen en una incompatibilidad paradigmática. Para que los gerentes empresariales avancen con rapidez y celeridad hacia los ODS, tendrán que adoptar una mentalidad diferente (Pirson, 2019; Sachs, 2017; Sisodia & Gelb, 2019).

¹Para más comunicados recientes sobre la inversión:

<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

<https://www.morningstar.com/features/esg-risk>

LA DIGNIDAD COMO BASE COMPARTIDA PARA LA ALINEACIÓN PARADIGMÁTICA

El profesor de derecho Jeremy Waldron sugiere que tanto la dignidad como la utilidad son conceptos fundamentales sobre los que se pueden construir reglas y normas (Waldron & Dan-Cohen, 2012). Así, la dignidad se puede considerar como “una categoría para todo aquello que tiene un valor intrínseco y que no puede sustituirse” (Pirson, 2019: 42), y todo aquello que no tiene precio, que incluyen las artes o el medioambiente. Los ODS siguen el concepto fundamental de la dignidad mientras que la función objetiva tradicional en términos de la PIB, beneficios e ingresos, se deriva de la utilidad (Pirson, 2017b; Raworth, 2017).

La dignidad y los ODS

El origen de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y de los ODS se remonta a la Declaración Universal de los Derechos Humanos adoptada por los Estados miembros de la ONU en 1948. Esta Carta se basa en la idea de que la vida humana tiene un valor intrínseco, es decir, la dignidad, la cual se debe proteger (Cragg, 2012; Dierksmeier, 2015; Sachs, 2017; Wettstein, 2012). Se podría decir que la noción de dignidad como valor intrínseco se ha desarrollado en muchas tradiciones religiosas y filosóficas, no solo en el hemisferio occidental, sino en todo el mundo. Se decía a menudo que el pensador más destacado que describió la noción de dignidad era Immanuel Kant, que dijo:

Todo tiene o un precio o una dignidad. En lugar de aquello que tiene precio se puede poner otra cosa como equivalente; en cambio, aquello que se encuentra por encima de todo precio, y, por tanto, no admite nada equivalente, tiene dignidad. (Kant, 1785: 435)

A partir de esta afirmación, otros han desarrollado una serie de nociones relacionados con la dignidad (Hicks, 2011, 2018; Kostera & Pirson, 2016; Pirson, 2017a). Se podría decir que hay tres formas distintas, aunque interconectadas, de entender la noción de dignidad: 1) como una categoría general de valor intrínseco, 2) como una forma incondicional e inherente de valor humano, y (recogidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos por las Naciones Unidas, 1948²), 3) como una forma condicional y ganado de valor humano (Pirson, Goodpaster, & Dierksmeier, 2016).

²<https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>

La dignidad como una categoría general de valor intrínseco

La dignidad no puede sustituirse por otra cosa; así, basándose en el entendimiento categórico según Kant (1785), el valor de la dignidad es “final y no tiene precio” (Pirson et al. 2019: 10) y no se puede intercambiarla como las mercancías en un sistema de mercado. Varios expertos en derecho sostienen que “la dignidad es una idea compleja y constructiva con una función fundamental y explicativa” (Pirson, 2019: 10), coherente con su valor.

En términos de los ODS, el concepto categórico de la dignidad se refiere específicamente a la dignidad del medioambiente. Los ODS 13/14/15 son expresiones del valor intrínseco del medioambiente. El ODS 13 se centra en la acción por el clima reforzando la resiliencia y la capacidad de adaptación en todos los países; la integración de medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales; y la mejora de la educación sobre la mitigación del cambio climático, la adaptación y la alerta temprana. El ODS 14 busca “conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible”³. Este objetivo se centra en la prevención de la contaminación, la protección de la vida marina y los ecosistemas costeros, así como en las medidas para restaurar unos océanos sanos y productivos. El ODS 15 tiene por objetivo “proteger, restablecer, y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de forma sostenible los bosques, luchar contra la desertificación y detener e invertir la degradación de las tierras y la pérdida de biodiversidad”⁴. Este objetivo se centra en la gestión de los ecosistemas; la conservación, la restauración y el uso sostenible de bosques, humedales, montañas; la lucha contra desertificación y el mantenimiento de la biodiversidad.

La dignidad humana como algo incondicional e inherente

La dignidad humana ha sido una preocupación central desde la Antigüedad hasta la Edad Media, y específicamente, el Renacimiento. La tradición religiosa y los pensadores filosóficos de las tradiciones humanistas debatieron el concepto de la naturaleza humana y la tensión entre su valor intrínseco y su vulnerabilidad externa (Rosen, 2012). El origen de muchas reflexiones venía de la cuestión del valor inherente y universal de la vida (Dierksmeier, 2015; Forschner, 1981, 2011).

³<https://sdgs.un.org/goals/goal14>

⁴<https://sdgs.un.org/goals/goal15>

En términos de los ODS, el concepto de la dignidad humana incondicional se refiere específicamente a la nuestra, a la de los seres humanos. Los ODS 1 a 6 son expresiones del valor intrínseco de la vida humana. Los objetivos se centran en la eliminación de la pobreza, la erradicación del hambre, la promoción de la salud y bienestar, la calidad de la educación, la igualdad de género y el acceso al agua y al saneamiento para todos. En última instancia, estos objetivos se justifican por la noción que la vida humana tiene un valor incalculable y, por tanto, se debe proteger, sin importar el precio o coste.

La dignidad humana como algo condicional y ganada

Otro precepto general de la dignidad es el respeto ganado (Dierksmeier, 2015; Pirson, Dierksmeier, & Goodpaster, 2015), que es condicional en el sentido de que depende del desarrollo de ciertas facultades, habilidades y virtudes (Hodson, 2001) y “el uso *real* de capacidades racionales (Rosen, 2012)” (Pirson et al., 2019: 131). Con respecto a la dignidad humana, Kant hace una distinción entre *Würde* and *Wert*, es decir, todo ser humano tiene dignidad debido a la capacidad teórica de ser *moral* (*Würde*) pero solo a aquellos que realmente llevan vidas morales se les puede atribuir un valor ético personal (*Wert*) (Dierksmeier, 2015; Pirson et al., 2019). Así, aunque se debe reconocer y respetar la dignidad de toda persona, los elogios se deben reservar “para quienes persiguen y hacen realidad la dignidad para sí mismos y para los demás” (Dierksmeier, 2015; Pirson et al., 2015; Pirson et al., 2016; Pirson, 2019; Pirson et al., 2019: 131).

Para recibir elogios cualificados, ganarse el respeto y la dignidad condicional, un gerente tendría que contribuir algo para lograr los ODS. Los gerentes orientados a la dignidad se orientan a garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna (ODS 7); promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos (ODS 8); construir infraestructuras resistentes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación (ODS 9); reducir la desigualdad dentro de los países y entre ellos (ODS 10); garantizar modelos de consumo y producción sostenibles (ODS 11); lograr ciudades inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles (ODS 12); promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas (ODS 16); y llevar a cabo alianzas para alcanzar los objetivos (ODS 17)⁵.

⁵<https://sdgs.un.org/goals>

LA DIGNIDAD Y LA GESTIÓN PARA LOS ODS—UNA PERSPECTIVA DIFERENTE

Un paradigma renovado y radicalmente humanista para la gestión empresarial está anclado en el concepto básico de la dignidad (de Colle, Freeman, Parmar, & Colle, 2016; Dierksmeier, 2016; Hicks, 2018; Huehn & Dierksmeier, 2016; Kostera & Pirson, 2016; Pirson, 2017b; Pirson, 2019; Pirson et al., 2015; Pirson et al., 2016; Pirson, Vázquez-Maguirre, Corus, Steckler, & Wicks, 2019; Stephens & Kanov, 2016; Westermann-Behaylo, van Buren, & Berman, 2016). Esta afirmación es más que una de pasada. Tiene implicaciones fundamentales para nuestra percepción de la organización. Los ODS vienen de un paradigma fundamentalmente diferente de lo que somos como seres humanos y a lo que aspiramos de lo que el paradigma economicista tradicional y dominante nos haría creer (Dierksmeier, 2017; Pirson, 2019; Pirson & Steckler, 2019; Sachs, 2017).

El lenguaje es un componente crítico para apoyar y acelerar el progreso de los ODS, y las metáforas y las imágenes ayudan a acelerar una alineación paradigmática (Hambrick, 2002; Lawrence & Pirson, 2015; Lovins, 2016; Pirson, 2017a; Raworth, 2017; Waddock, 2016). Para guiar el argumento que sigue, voy a utilizar una metáfora presentada por Kate Raworth en la economía del donut (Raworth, 2017). La idea genérica sugiere que los gerentes responsables deben organizarse para entrar y permanecer en la zona segura y justa de funcionamiento: el donut. Esta zona está especificada por los límites planetarios como límites exteriores, respetando la dignidad del planeta y por los mínimos sociales necesarios para una vida humana digna como límites interiores (respetando la dignidad humana incondicional). Los expertos de la gestión humanista describen este tipo de gestión responsable como la protección de la dignidad (en el centro) y la promoción del bienestar dentro de los límites planetarios (Pirson, 2019; Pirson, 2020; Pirson & Steckler, 2019; Pirson et al., 2019).

Para ampliar la imagen de Raworth, represento la responsabilidad directiva dentro del marco economicista como la pendiente de un sándwich triangular (Pirson, 2019; Figura 1). Con esta metáfora paralela, la acción directiva se guía por la eficacia y la eficiencia orientadas a lo largo de una trayectoria de crecimiento ilimitado; no hay límites al crecimiento en esa perspectiva.

Modelo Economicista

La responsabilidad como maximización



Modelo Humanista

La responsabilidad: Permanecer o entrar en la zona de funcionamiento seguro y justo



Figura 1: Metáforas orientativas – De la gestión “sandwich” a la gestión “bagel” (Fuente: Adaptado de Pirson, 2020: 789; Raworth, 2017)

Para representar la responsabilidad directiva dentro de un marco humanista, utilizo la imagen de un *bagel* (Pirson, 2019; Figura 1) para definir el espacio de la responsabilidad directiva. El núcleo de dignidad define el agujero del *bagel*, mientras que los límites planetarios definen los límites exteriores. Como se ha especificado anteriormente, los ODS representan una especificación de tareas de gestión que permiten a nuestra especie entrar y permanecer dentro de la “zona *bagel*”.

La gestión responsable, el compromiso de las partes interesadas, así como la innovación y la creatividad para promover el bienestar, son necesarios para llevar las prácticas actuales a la zona de funcionamiento seguro y justo (Drayton, 2011; Jain, Triandis, & Weick, 2010; Lane, 2011; Leach et al., 2012; Maciariello, 2012; Nidumolu, Prahalad, & Rangaswami, 2009; Pirson et al., 2019; Prahalad, 2012). Por ejemplo, los líderes y gerentes pueden hacer que las partes interesadas entiendan las repercusiones negativas de sus operaciones en los límites planetarios y desarrollar innovaciones para enfrentar los problemas del cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la sobrepesca, así como la protección y restauración de la dignidad (Pirson, 2020). Hay muchos recursos que ofrecen oportunidades de aprendizaje a los directivos y líderes empresariales para que puedan conseguir que sus organizaciones aborden los ODS, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (Pirson, 2020).

La transición de la responsabilidad gerencial de una economicista a una de humanista es muy difícil, pero el Tratado de las Naciones Unidas sobre el Clima (Acuerdo de París) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas han demostrado que muchos gerentes empresariales se lo están planteando. Este cambio requerirá nuevas competencias que van más allá de los enfoques típicos de gestión del cambio. Tendrían que usar soluciones basadas en la tecnología, una nueva mentalidad, estrategias de comunicación novedosas que incluyen el lenguaje, las metáforas y las imágenes (Pirson, 2020). Todos pueden apoyar esta alineación paradigmática para avanzar los ODS.

CAMBIAR EL CONCEPTO DE LA RESPONSABILIDAD GERENCIAL

Utilizando las metáforas anteriores, voy a hacer un resumen de cómo pueden informar la conversación sobre la incompatibilidad paradigmática y el progreso acelerado hacia los ODS.

El economismo puro: La responsabilidad gerencial como la maximización

Muchos directivos de empresas operan desde el paradigma economicista, es decir, siguen el imperativo de la maximización como medida de éxito que puede ser la búsqueda de cuota de mercado, tamaño de la organización, rentabilidad o valor para el accionista (Chapman & Sisodia, 2015; Mackey & Sisodia, 2014; Porter & Kramer, 2006, 2011; Sisodia & Gelb, 2019; Sisodia et al., 2003). Siguen la metáfora de la gestión “sándwich” que es lo que les piden a ellos los inversores y es lo que aprendieron en las escuelas de negocios (Amann, Pirson, Diercksmeier, v. Kimakowitz, & Spitzeck, 2011; Burchell, Kennedy, & Murray, 2015; Pirson & Bloom, 2012; Spender, 2017). Se aceptó este tipo de pensamiento no porque se considerara irresponsable. Se hizo dominante porque se decía que conducía al mejor resultado para toda la sociedad (Jensen & Meckling, 1976; Jensen, 2002). Así pues, las estrategias de maximización se han considerado el imperativo moral de los gerentes empresariales responsables (Jensen, 2002). La responsabilidad como expectativa de maximización del valor para el accionista se adoptó así de fuera a dentro (Pirson, 2020).

El economismo limitado: La responsabilidad gerencial como la maximización bajo restricciones

Pronto, se descubrió que las estrategias de maximización pura debilitó la confianza de la sociedad (Jensen, 2002; Paine, 2003). Los casos más atroces estaban relacionados con fraudes descarados, como los de Enron, Parmalat y Lehman Brothers (Currall & Epstein, 2003; McLean & Elkind, 2003; Melis, 2005; Turnbull, 2002; Valukas, 2010). Las estrategias de maximización menos atroces y más normalizadas eran a menudo legales en el sentido estricto del término, aunque orientadas a corto plazo (Guerrera, 2009; Pirson & Turnbull, 2011). Se formularon códigos de dirección de empresas, y la responsabilidad social corporativa se hizo común—hasta entonces desconocida—para garantizar resultados beneficiosos para la sociedad (Kirkpatrick, 2009; OCDE, 2009, 2019).

De este modo, pronto, se consideró la responsabilidad gerencial como el cumplimiento de determinadas expectativas sociales, además de la maximización del valor para el accionista. La responsabilidad se codificó como una restricción al gerente empresarial maximizador. Hoy en día, se están desarrollando sistemas y códigos de dirección de empresas para defender tanto los intereses de la sociedad como los de los accionistas (OCDE, 2001). Del mismo modo, la respuesta estratégica se ha arraigado en diversos enfoques para maximizar el valor para el accionista legitimando el comportamiento empresarial con actividades de responsabilidad social corporativa (RSC) (Pirson & Turnbull, 2015; Pirson & Steckler, 2019).

Un ejemplo para poner de relieve el dominio del paradigma economicista sobre los gerentes: Tras el accidente del Rana Plaza en el que murieron más de 1000 trabajadores de una fábrica en Bangladesh, la industria de la moda se vio sometida al escrutinio. El ganador del Premio Nobel Muhammad Yunus les pidió a los directores de las grandes empresas de moda que habían producido sus mercancías en el edificio derrumbado que idearan un enfoque más responsable de la moda. Surgió la coalición de la moda justa, cuyos principios fundamentales son la sostenibilidad y la rentabilidad.⁶ La coalición está formada por 41 directores generales de las casas de modas más grandes. Anna Wintour, la famosa editora de Vogue, se juntó a la coalición porque la Semana de la Moda de Londres había sido interrumpida por activistas de Extinction Rebellion. El objetivo declarado de esta coalición es

⁶<https://www.goufairfashioncenter.org/>

alcanzar los ODS.⁷ Sin embargo, el enfoque de la responsabilidad para alcanzar esos objetivos ha sido reactivo, es decir, de fuera a dentro. Cuando ocurre un accidente o un incidente que amenaza con debilitar la confianza de la sociedad y dañar su reputación, las estrategias de maximización se ven limitadas. En el caso de la coalición de la industria de la moda, la rentabilidad es la meta principal y perseguir los residuos el objetivo principal. Aunque este enfoque es claramente el más viable dentro del paradigma economicista, me pregunto si es el más funcional para alcanzar los ODS. Puede que solo siga el mantra de hacer menos daño (Laszlo & Tsao, 2017).

En estos planteamientos, propongo que el imperativo general de diseño se orientaba a conseguir que los gerentes fueran responsables de fuera a dentro: se suponía que las expectativas externas, formalizadas en diversas normas, códigos y criterios de información, frenarían el oportunismo y el comportamiento irresponsable de los gerentes (Paine, 2003). Puesto que el diseño teórico suponía agentes amorales, era necesario imponer preocupaciones morales, éticas y sociales. (Pirson, 2020: 780)

El enfoque principal para garantizar una gestión responsable se centra en las actividades relacionadas con la elaboración de informes para presentar, por ejemplo, a la Iniciativa de Reporte Global o al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Sin embargo, los estudios han demostrado que los sistemas de responsabilización “de fuera a dentro” han perjudicado a los inversores y a la sociedad a largo plazo debido al oportunismo gerencial (Cadbury, 1992; Kirkpatrick, 2009), como se ha visto en varias crisis (p.ej., Enron en 2001, la crisis financiera mundial de 2007–2008), que pusieron de manifiesto la falta de las respuestas estructurales y estratégicas para garantizar la responsabilidad gerencial y, por tanto, su eficacia también (OCDE, 2009; Pirson & Turnbull, 2011). Por eso, sostengo que una alineación con un paradigma diferente es más funcional y responsable.

La responsabilidad gerencial humanista – La responsabilidad de dentro a fuera

En lugar de seguir el imperativo de maximización del modelo “sándwich”, los gerentes que actúan dentro del paradigma humanista ven la responsabilidad de mover y mantener a sus organizaciones dentro de la zona de “*bagel*” — la zona

⁷Personal conversation with its leaders.

segura y justa para la humanidad. Esta zona segura y justa se describe y se especifica en los ODS.

El cambio paradigmático hacia una perspectiva humanista o la gestión responsable se manifiesta como la libertad de equilibrar cuatro deseos — adquirir, vincularse, entender, y defenderse — por encima del umbral de la dignidad, que resulta en un bienestar mejor (Pirson, 2020). Nace en el individuo y se transmite a las relaciones, los grupos, las organizaciones y la sociedad (Lawrence & Pirson, 2015). Este enfoque “de dentro a fuera” de la gestión humanista es una alternativa relevante a la perspectiva economicista y se ha demostrado que resulta en organizaciones más estables, resilientes, felices y productivas (Diener, 1994; Dunn, Iglewicz, & Moutier, 2008; Healy & Cote, 2001; Kasser & Ahuvia, 2002; Ryff & Keyes, 1995). Los equipos que han aprendido a equilibrar los cuatro impulsos superan a los demás (Child, 2001; Edmondson, 1999; Jarvenpaa, Knoll, & Leidner, 1998; Senge & Society for Organizational Learning, 2004). Estas organizaciones aseguran de equilibrar los impulsos de superar los umbrales de dignidad proporcionando salarios dignos (el impulso de adquirir), la seguridad psicológica y física (el impulso de defenderse), relaciones de confianza (el impulso de vincularse), y un propósito superior (el impulso de comprender) (Anderson & White, 2009; Collins, 2001; Collins & Porras, 2002; Mackey & Sisodia, 2014) y efectivamente, se hacen resilientes o excelentes.

El paradigma humanista también proporciona el fundamento ontológico de las formas organizativas, lo cual ha reinventado los modelos y estructuras empresariales y han hecho de la responsabilidad moral y social el fundamento y núcleo de su propósito como organización. Entre ellas se incluyen los emprendimientos sociales (Austin, Leonard, Reficco, & Wei-Skillern, 2006; Bornstein & Davis, 2010; Drayton, 2006, 2009), las empresas con ánimo de lucro (Sabeti, 2011), las empresas por el bien común (Felber, 2015; Maciariello, 2012; Naughton, Alford, & Brady, 1995), y los negocios sociales (Yunus, 2006, 2008). La responsabilidad se practica como un principio normativo por parte del gerente y de la empresa y no la proporciona únicamente una entidad externa. El cambio a la forma humanista de responsabilidad puede acelerar el progreso hacia resultados humanos específicos y deseables, como los ODS. Algunos ejemplos de prácticas basadas en la dignidad como el programa de *Open Hiring* (Contratación abierta) de Greyston, o el enfoque de *Truly Human Leadership* (Liderazgo Verdaderamente Humano) de Barry-Wehmiller son solo algunas aplicaciones de un paradigma humanista. SEKEM en Egipto o Natura en Brasil son

otros ejemplos destacados. Sin embargo, hasta ahora siguen siendo casos atípicos. Para alcanzar los ODS, necesitamos multiplicar las organizaciones y los gerentes que lideren desde una perspectiva humanista.

REFLEXIONES FINALES

Para alcanzar los ODS, el mundo empresarial tiene que avanzar más rápido. Sostengo que uno de los obstáculos a un progreso más rápido es la incompatibilidad paradigmática. Esta incompatibilidad entre el paradigma economicista que guía la gestión empresarial, y el paradigma humanista que guía las intenciones de los ODS resulta en una disonancia cognitiva y en la desorientación. Muchos líderes empresariales tienen que cambiar de un paradigma economicista a uno de humanista. Del mismo modo que a un turista en Londres no le sirve un mapa de Tokio, muchos líderes empresariales necesitan reorientarse y buscar el mapa humanista adecuado. Propongo que el entendimiento de la naturaleza humana desde una perspectiva evolutiva y holística permite a los gerentes tomar mejores decisiones. Las empresas que lo han hecho también han tenido mucho éxito financiero. Las pruebas de la superioridad del enfoque humanista han sido enormes durante décadas, y los estudios siguen mostrando que produce más innovación, resiliencia y rendimiento. (Peters & Waterman, 1982; Collins, 2001; Sisodia, Wolfe, & Sheth, 2003). Sin embargo, la evidencia no parece conseguir que más líderes empresariales adopten prácticas más humanistas de manera generalizada. Y si lo hacen, a menudo es por razones equivocadas, es decir, para maximizar los beneficios. Adoptar de manera intencionada un paradigma humanista basado en la dignidad, representado por la metáfora del donut o *bagel* puede guiar mejor a los directivos de las empresas. Los movimientos hacia los emprendimientos sociales, las corporaciones B, o la Economía del Bien Común están captando un cambio más amplio hacia la gestión humanista. Para cerrar la brecha, es necesario crear más conciencia de la posibilidad humanista a través del apoyo activo, la prensa y las colaboraciones entre empresas, investigadores y diseñadores de políticas de orientación humanista. Este tipo de iniciativas está surgiendo, como Imperative 21, la Economía de Francesco, la Economía del Bien Común, y varias más. Sin embargo, la conciencia general sigue siendo comparativamente baja, mientras que el cinismo es cada vez mayor. Las iniciativas como la Academia de Liderazgo Humanista pretenden capacitar a profesores, estudiantes y profesionales para poder cambiar a un paradigma humanista

que sea beneficioso para uno mismo, para los demás, para las organizaciones para la sociedad y para el planeta.

Con este cambio paradigmático, la responsabilidad gerencial pasa de la maximización a una orientación de equilibrio. La alineación intencionada o las organizaciones con planes humanistas de gestión permitirán el progreso hacia los ODS — y la sostenibilidad global — de forma más rápida y comprensiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Amann, W., Pirson, M., Diercksmeier, C., v. Kimakowitz, E., & Spitzeck, H. (Eds.). 2011. *Business schools under fire: Humanistic management education as the way forward*. New York: Palgrave Mcmillan.
- Anderson, R. C., & White, R. A. 2009. *Confessions of a radical industrialist: Profits, people, purpose: Doing business by respecting the earth* (1st ed.). New York: St. Martin's Press.
- Austin, J. E., Leonard, D., Reficco, E., & Wei-Skillern, J. 2006. Social entrepreneurship: It is for corporations, too. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship – new models for sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.
- Bebchuk, L., Tallarita, R. 2020. The illusory promise of stakeholder governance. *Cornell Law Review*, 106: 91–178.
- Bennis, W. 2010. Foreword. In P. Lawrence, *Driven to lead: Good, bad, and misguided leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bornstein, D., & Davis, S. 2010. *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*. New York: Oxford University Press.
- Burchell, J., Kennedy, S., & Murray, A. 2015. Responsible management education in UK business schools: Critically examining the role of the United Nations Principles for Responsible Management Education as a driver for change. *Management Learning*, 46(4): 479–497.

- Cadbury, A. 1992. *Financial aspects of corporate governance*. London: The Committee on the Financial Aspects of Governance & Gee and Co. Ltd.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility – evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3): 268–295.
- Chapman, B., & Sisodia, R. 2015. *Everybody matters: The extraordinary power of caring for your people like family*. New York: Portfolio.
- Child, J. 2001. Trust – the fundamental bond in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 29(4): 274–288.
- Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4(16): 386–405.
- Collins, J. 2001. *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. New York: Random House.
- Collins, J., & Porras, J. 2002. *Built to last*. New York: HarperCollins.
- Cragg, W. 2012. Ethics, enlightened self-interest, and the corporate responsibility to respect human rights: A critical look at the justificatory foundations of the UN framework. *Business Ethics Quarterly*, 22(1): 9–36.
- Currall, S. C., & Epstein, M. J. 2003. The fragility of organizational trust: Lessons from the rise and fall of Enron. *Organizational Dynamics*, 32(2): 193–206.
- Davis, G. F. 2009. *Managed by the markets: How finance re-shaped America*. Oxford: Oxford University Press.
- de Colle, S., Freeman, R. E., Parmar, B., & de Colle, L. 2016. Practicing human dignity: Ethical lessons from commedia dell'arte and theater. *Journal of Business Ethics*, 144(2): 251–262.
- Diener, E. 1994. Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31(2): 103–157.
- Dierksmeier, C. 2011. Reorienting management education: From homo oeconomicus to human dignity. In H. M. Network (Ed.), *Business schools under fire*. New York: Palgrave MacMillan.

- Dierksmeier, C. 2015. Human dignity and the business of business. *Human Systems Management*, 34(1): 33–42.
- Dierksmeier, C. 2016. *Reframing economic ethics: The philosophical foundations of humanistic management*. Heidelberg/New York: Springer.
- Dierksmeier, C. 2017. Qualitative freedom and cosmopolitan responsibility. *Humanistic Management Journal*, 2(2): 1–15.
- Dierksmeier, C., & Pirson, M. 2009. Oikonomia versus chrematistike: Learning from Aristotle about the future orientation of business management. *Journal of Business Ethics*, 88(3): 417–430.
- Drayton, W. 2006. The citizen sector transformed. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship – new models for sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.
- Drayton, W. 2009. Everyone a changemaker: Social entrepreneurship's ultimate goal. In H. Spitzeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan, & E. v. Kimakowitz (Eds.), *Humanism in business*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Drayton, W. 2011. Collaborative entrepreneurship: How social entrepreneurs can tip the world by working in global teams. *Innovations*, 6(2): 35–38.
- Dunn, L. B., Iglewicz, A., & Moutier, C. 2008. A conceptual model of medical student well-being: Promoting resilience and preventing burnout. *Acad Psychiatry*, 32(1): 44–53.
- Durand, M., & Boarini, R. 2016. Well-being as a business concept. *Humanistic Management Journal*, 1(1): 127–137.
- Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. 2006. Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51(1): 59–96.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350–383.

- Felber, C. 2015. *Change everything: Creating an economy for the common good*. London: Zed Books Ltd.
- Forschner, M. 1981. *Die stoische Ethik: Über den Zusammenhang von Natur-, Sprach- und Moralphilosophie im altstoischen System*. Stuttgart, Germany: Klett-Cotta.
- Forschner, M. 2011. Stoic humanism. In C. A. Dierksmeier, W. Kima-kowitz, E. Spitzbeck, & M. Pirson (Eds.), *Humanistic ethics in the age of globality*. London: Palgrave Macmillan.
- Freshfields, Bruckhaus, & Deringer. 2006. *A legal framework for the integration of environmental, social and governance (ESG) issues into institutional investment*. New York: United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI).
- Garriga, E., & Mele, D. 2004. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2): 51–71.
- Guerrera, F. 2009. Welch rues short-term profit ‘obsession’. *Financial Times*, March 12.
- Hambrick, D. Z. 2002. Narrative comprehension, causality, and coherence: Essays in honor of Tom Trabasso. *Applied Cognitive Psychology*, 16(2): 234–235.
- Healy, T., & Cote, S. 2001. *The well-being of nations: The role of human and social capital. (education and skills)*. Paris: OECD Publishing.
- Hicks, D. 2011. *Dignity – its essential role in resolving conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Hicks, D. 2018. *Leading with dignity: How to create a culture that brings out the best in people*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Hodson, R. 2001. *Dignity at work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hoffman, R. 2007. Corporate social responsibility in the 1920s: An institutional perspective. *Journal of Management History*, 13(1): 55–73.

- Huehn, M., & Dierksmeier, C. 2016. Will the real A. Smith please stand up! *Journal of Business Ethics*, 136(1): 119–132.
- Jain, R. K., Triandis, H. C., & Weick, C. W. 2010. *Managing research, development and innovation: Managing the unmanageable* (3rd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. 1998. Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4): 29–64.
- Jensen, M. C. 2002. Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2): 235–257.
- Jensen, M., & Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *The Journal of Financial Economics*. 3(4): 305–360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1994. The nature of man. *The Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2): 4–19.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. 1990. Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6): 1325–1348.
- Kant, I. 1785. *Groundwork of the metaphysic of morals*. Koenigsberg: Harvard University Press.
- Kasser, T., & Ahuvia, A. C. 2002. Materialistic values and well-being in business students. *European Journal of Social Psychology*, 32(1): 137–146.
- Kirchgässner, G. 2008. *Homo oeconomicus: The economic model of behaviour and its applications in economics and other social sciences*. New York: Springer Science & Business Media.
- Kirkpatrick, G. 2009. The corporate governance lessons from the financial crisis. *Financial Market Trends*, 2009(1): 61–87.

- Korten, D. C. 1998. When corporations rule the world. *European Business Review*, 98(1).
- Korten, D. C. 2007. *The great turning: From empire to earth community*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Korten, D. C. 2015. *Change the story, change the future: A living economy for a living earth*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Kostera, M., & Pirson, M. (Eds.). 2016. *Dignity and organization*. New York/ London: Palgrave McMillan.
- Lane, E. L. 2011. *Clean technology and intellectual property: Eco-marks, green patents and green innovation*. New York: Oxford University Press.
- Laszlo, C., & Tsao, F. 2017. *Quantum leadership*. Redwood, CA: Stanford University Press.
- Lawrence, P. 2010. *Driven to lead: Good, bad, and misguided leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence, P., & Nohria, N. 2002. *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence, P. R., & Pirson, M. 2015. Economistic and humanistic narratives of leadership in the age of globality: Toward a renewed Darwinian theory of leadership. *Journal of Business Ethics*, 128(2): 383–394.
- Leach, M., Rockström, J., Raskin, P., Scoones, I., Stirling, A. C., Smith, A., & Folke, C. 2012. Transforming innovation for sustainability. *Ecology and Society*, 17(2): 11.
- Lovins, H. 2016. Needed: A better story. *Humanistic Management Journal*, 1(1): 75–90.
- Maciariello, J. 2012. Innovation and management for the common good – Drucker's lost art of management. In J. Ruegg-Stürm & T. Bieger (Eds.), *Unternehmerisches management*. Bern, Switzerland: Haupt.

- Mackey, J., & Sisodia, R. 2014. *Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business*. Brighton, MA: Harvard Business Review Press.
- McLean, B., & Elkind, P. 2003. *The smartest guys in the room: The amazing rise and scandalous fall of Enron*. New York: Portfolio.
- Mele, D. 2003. The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44(1): 77–88.
- Mele, D. 2009. Current trends of humanism in business. In H. Spitzbeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan, & E. von Kimakowitz (Eds.), *Humanism in business: Perspectives on the development of a responsible business society*: 170–184. Cambridge: Cambridge University Press.
- Melis, A. 2005. Corporate governance failures: To what extent was Parmalat a particular Italian case? *Corporate governance: An international review*, 13(4): 478–488.
- Naughton, M. J., Alford, H., & Brady, B. 1995. The common good and the purpose of the firm: A critique of the shareholder and stakeholder models from the Catholic Social Tradition. *Journal of Human Values*, 1(2): 221–237.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. 2009. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9): 54–64.
- OECD [Organization for Economic Cooperation and Development]. 2001. *Governance in the 21st century*. Paris: OECD.
- OECD [Organization for Economic Cooperation and Development]. 2009. *Corporate governance and the financial crisis*. Department for Finance and Economic Affairs.
- OECD [Organization for Economic Cooperation and Development]. 2019. *Better life index (edition 2017)*. OECD Social and Welfare Statistics (database). Available at <https://doi.org/10.1787/678d7570-en> (accessed on April 27, 2023).

- Paine, L. 2003. Value shift: Why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance. *The Academy of Management Executive*, 17(2): 142–144.
- Peters, T. J., & Waterman, R.H. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Pirson, M. 2017a. Better Stories Needed: How meaningful narratives can transform the world. *Humanistic Management Journal*, 2(1): 1–6.
- Pirson, M. 2017b. *Humanistic management-protecting dignity and promoting well-being*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pirson, M. 2019. A humanistic perspective for management theory: Protecting dignity and promoting well-being. *Journal of Business Ethics*, 159: 39–57.
- Pirson, M. 2020. A humanistic narrative for responsible management learning: An ontological perspective. *Journal of Business Ethics*, 162(4): 775–793.
- Pirson, M., & Bloom, G. 2012. *Dancing with wolves? Social entrepreneurship between promise and challenge for the business school and the 21st century university*. Fordham University Schools of Business Research Paper No. 2012-001.
- Pirson, M., Dierksmeier, C., & Goodpaster, K. E. 2015. Human dignity and business. *Business Ethics Quarterly*, 24(3): 501–503.
- Pirson, M., Goodpaster, K., & Dierksmeier, C. 2016. Guest editors' introduction: Human dignity and business. *Business Ethics Quarterly*, 26(4): 1–14.
- Pirson, M. A., & Lawrence, P. R. 2010. Humanism in business – towards a paradigm shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4): 553–565.
- Pirson, M., & Steckler, E. 2019. A humanistic ontology for responsible management. In D. Wasieleski & J. Weber (Eds.), *Business and society 360*, vol. 3: 295–323: Bingley, UK: Emerald Publishers.

- Pirson, M., & Turnbull, S. 2011. Corporate governance, risk management, and the financial crisis: An information processing view. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5): 459–470.
- Pirson, M., & Turnbull, S. 2015. Decentralized governance structures are able to handle CSR-induced complexity better. *Business & Society*, 57(5): 929–961.
- Pirson, M., Vázquez-Maguirre, M., Corus, C., Steckler, E., & Wicks, A. 2019. Dignity and the process of social innovation: Lessons from social entrepreneurship and transformative services for humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 4: 125–153.
- Porter, M., & Kramer, M. 2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December.
- Porter, M., & Kramer, M. 2011. The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, January–February(1): 1–17.
- Prahalad, C. K. 2012. Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1): 6–12.
- Raworth, K. 2017. *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea, VT: Chelsea Green Publishing.
- Rosen, C. 2012. *Dignity: Its history and meaning*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. 1995. The structure of psychological well being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69: 719–727.
- Sabeti, H. 2011. The for-benefit enterprise. *Harvard Business Review*, November 2011: 99–104.
- Sachs, J. 2017. Globalization – in the name of which freedom? *Humanistic Management Journal*, 2(1): 237–252.

- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. 2013. Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world. *Journal of Management Studies*, 50(2): 259–284.
- Senge, P. M., & Society for Organizational Learning. 2004. *Presence: Human purpose and the field of the future* (1st ed.). Cambridge, MA: SoL.
- Sisodia, R., & Gelb, M. J. 2019. *The healing organization: Awakening the conscience of business to help save the world*. New York: HarperCollins Leadership.
- Sisodia, R., Wolfe, D., & Sheth, J. N. 2003. *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*. Upper Saddle, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Spender, J. 2017. BSchools and their business models. *Humanistic Management Journal*, 1: 187–204.
- Stephens, J. P., & Kanov, J. 2016. Stories as artworks: Giving form to felt dignity in connections at work. *Journal of Business Ethics*, 144: 1–15.
- Turnbull, S. 2002. *A new way to govern: Organizations and society after Enron*. London: New Economics Foundation.
- Turnbull, S. 2017. Grounding a theory of firms in the natural sciences. *Humanistic Management Journal*, 2(1): 159–186.
- Valukas, A. R. 2010. *Lehman Brothers Holdings Inc., Chapter 11 Case No. 08-13555 (JMP)*. New York: United States Bankruptcy Court Southern District of New York.
- Waldron, J., & Dan-Cohen, M. 2012. *Dignity, rank, and rights*. Oxford: Oxford University Press
- Waddock, S. 2016. Foundational memes for a new narrative about the role of business in society. *Humanistic Management Journal*, 1(1): 91–105.
- Waddock, S. 2018. Narrative, memes, and the prospect of large systems change. *Humanistic Management Journal*, 3(1): 17–45.

- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. 1999. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In R.S. Sutton and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 1: 81–123.
- Westermann-Behaylo, M., van Buren, H., & Berman, S. L. 2016. Stakeholder capability enhancement as a path to promote human dignity and cooperative advantage. *Business Ethics Quarterly*, 26(4): 529–555.
- Wettstein, F. 2012. CSR and the debate on business and human rights: Bridging the great divide. *Business Ethics Quarterly*, 22(4): 737–770.
- Wilson, D. S. 2015. *Does altruism exist? Culture, genes, and the welfare of others*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Wilson, D. S., Ostrom, E., & Cox, M. E. 2013. Generalizing the core design principles for the efficacy of groups. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 90: S21–S32.
- Wilson, D. S., Van Vugt, M., & O’Gorman, R. 2008. Multilevel selection theory and major evolutionary transitions implications for psychological science. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1): 6–9.
- Wilson, E. O. 2012a. *On human nature*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wilson, E. O. 2012b. *The social conquest of earth*. New York: W. W. Norton & Company.
- Yunus, M. 2006. *Creating a world without poverty*. New York: PublicAffairs.
- Yunus, M. 2008. Social entrepreneurs are the solution. In H. Spitzbeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan, & E. von Kimakowitz (Eds.), *Humanism in business: Perspectives on the development of a responsible business society*. Cambridge: Cambridge University Press.

Michael Pirson ocupa la cátedra Felix E. Larkin Chaired Professorhip in Humanistic Management en la Universidad de Fordham, y es profesor titular en la Sostenibilidad Global y Emprendimiento Social. Es investigador asociado del Human Flourishing Program (Programa de Florecimiento Humano HFP, por sus siglas en inglés) de la Universidad de Harvard. Es cofundador de la *Humanistic Management Network* (La Red de Gestión Humanista) y fundador y presidente de la *International Humanistic Management Association* (Asociación Internacional de la Gestión Humanista). Es el editor jefe de la revista *Humanistic Management Journal*. Pirson es miembro de pleno derecho del Club de Roma, dirige el grupo de trabajo de la Gestión Humanista en el UNPRME y asesora a varios emprendimientos sociales. Ha recibido numerosos premios por su trabajo, entre ellos, los de la *Academy of Management* (Academia de Gestión) y de la Asociación de Universidades Jesuitas. Es padre de tres hijos jóvenes.