



*Gastón Escudero Poblete*

## MODELOS DE EMPRESA Y ÉTICA





**CUADERNOS  
CONSEJO EDITORIAL**

**Presidente/President**

D. Eduardo Olier (Instituto Choiseul)

**Director/Editor**

D. Agustín González Enciso (Universidad de Navarra)

**Consejo Editorial/Editorial Advisory Board  
Subdirector**

D. Alfredo Cruz (Universidad de Navarra)

**Editoras**

D<sup>a</sup>. Cristina Bozal (Universidad de Navarra)

D<sup>a</sup>. Marina Martínez (Universidad de Navarra)

**Consejo Editorial/Editorial Advisory Board**

D. Horst Albach (Universidad de Bonn. Alemania)

D. Rafael Alvira Domínguez (Universidad de Navarra)

D<sup>a</sup>. Reyes Calderón Cuadrado (Universidad de Navarra)

D. Tomás Calleja Canelas (Fiatlux. España)

D. José Luis Carranza Ortiz (BBVA. España)

D. Ricardo Crespo (Universidad de Cuyo y Universidad Austral.)

D. Pier Paolo Donati (Universidad de Bolonia. Italia)

D. José Antonio García-Durán (Universidad de Barcelona. España)

D. Santiago García-Echevarría (Universidad de Alcalá. España)

Dña Mary Ann Glendon (Harvard Law School. E.E.UU.)

D. Joan Fontrodona (IESE Universidad de Navarra)

D. Alejandro Llano Cifuentes (Universidad de Navarra)

D. Enrique Martín López (Universidad Complutense de Madrid. España)

D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría (Universidad de Navarra)

D. José Manuel Morán Criado (Consejo Económico y Social de España)

D. Rafael Rubio de Urquía (Universidad Autónoma de Madrid. España)

D. Alfonso Sánchez Tabernero (Universidad de Navarra)

D. Eugenio Simón Acosta (Universidad de Navarra)

D. Alejo J. Sison (Universidad de Navarra)

D. Guido Stein (IESE. Universidad de Navarra. España)

D. Stefano Zamagni (Universidad de Bolonia. Italia)

Los Cuadernos recogen ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades. Son escritos de empresarios, académicos y miembros del Instituto.

CUADERNO N<sup>o</sup> 120 febrero de 2013

© Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra

31080 Pamplona. España

e-mail: cbozal@unav.es y marina@unav.es

http:// www.unav.es/empresayhumanismo

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.

ISBN: 978-84-8081-376-1

Depósito Legal: NA-1929/2012

Diseño y producción: IDAZLUMA, S.A.

Impreso en España



Impreso en papel  
certificado que  
proviene de bosques  
gestionados de forma  
sostenible y fuentes  
controladas.



## ÍNDICE

<b>Índice</b> .....	0
<b>Introducción</b> .....	0
<b>Capítulo 1. Modelo de accionistas</b> .....	0
1.1. Descripción .....	
1.2. Comentario .....	
1.2.1. La antropología liberal .....	
1.2.2. La ética utilitarista .....	
1.2.3. El liberalismo económico .....	
1.2.4. Relación entre liberalismo económico y utilitarismo .....	
<b>Capítulo 2. Modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</b> .....	0
2.1. Descripción .....	0
2.2. Comentarios .....	0
<b>Capítulo 3. Modelo de Stakeholders</b> .....	0
3.1. Descripción .....	0
3.2. Comentarios .....	0
<b>Capítulo 4. Modelo de Ciudadanía Corporativa (CC)</b> .....	0
4.1. Descripción .....	0
4.2. Comentarios .....	0
<b>Capítulo 5. Creación de Valor Compartido (CVC)</b> .....	0
5.1. Descripción .....	0
5.2. Comentarios .....	0





<b>Capítulo 6. Modelo de Bien Común</b> .....	0
6.1. Descripción .....	0
6.2. Comentarios .....	0
<b>Conclusión</b> .....	0
<b>Bibliografía</b> .....	0





## Nota Biográfica

Gastón Escudero Poblete, empresario y dirigente gremial, es abogado y MBA por la Pontificia Universidad Católica de Chile; Magister en Humanidades con mención en Filosofía por la Universidad Adolfo Ibáñez (Chile); Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra.

Ha sido profesor de Legislación Económica y de Ética Empresarial en la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y de Ética Empresarial en la Universidad Adolfo Ibáñez (Chile). Su actividad docente y académica ha estado inspirada por la búsqueda de las interrelaciones entre la ética clásica cristiana y la actividad empresarial.

En 2010 publicó *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman* en la colección Astrolabio de la editorial EUNSA.







## INTRODUCCIÓN

¿Qué es un modelo? Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es un “esquema teórico... de un sistema o de una realidad compleja... que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”. Aplicando el concepto al estudio de la empresa, se puede entender también como una “teoría” de la misma, por cuanto formula una explicación de su razón de ser y de su objetivo final, es decir, sus causas primera y final. En este sentido un modelo o teoría es también una “filosofía”, porque trata del objeto de estudio (la empresa) según sus causas últimas y en este intento su pretensión no es particular sino total, esto es, su pronunciamiento acerca de qué es y para qué es la empresa no se refiere a una “parte” de ella sino necesariamente a “toda” ella.

Pero que un modelo constituya una teoría no es un asunto meramente académico, pues toda teoría, en la medida en que busca explicar una realidad y en que es asumida por quienes actúan en ésta, termina también afectándola. Más concretamente, una teoría de la empresa sirve a varios propósitos: “primero, para describir y predecir el comportamiento en gobierno corporativo y administrativo; segundo, para identificar las relaciones entre la orientación administrativa de las firmas y el desempeño corporativo, rentabilidad, crecimiento, etc. y de este modo servir como un instrumento para la formulación de prescripciones estratégicas; y tercero, para dar fundamento normativo a la administración”<sup>1</sup>. Como señala Melé, son los aspectos descriptivo, instrumental y normativo. En resumen, un directivo o un ejecutivo actuará inspirado en la

<sup>1</sup> Melé, D. (2002), p. 190.





teoría o modelo de empresa al que, consciente o inconscientemente, se adhiera o en el que haya sido formado, por lo que, en la medida en que un modelo de empresa sea ampliamente adoptado, contribuirá decisivamente a la conformación de un determinado “*ethos* empresarial” (entendiendo por “*ethos*” un “conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad”<sup>2</sup>).

Dada la importancia que ha llegado a adquirir la empresa en la sociedad actual, debido a que las demás organizaciones sociales tienden a funcionar con métodos empresariales, la forma en que es gobernada se irradia inevitablemente al resto de la sociedad y, en consecuencia, un modelo de empresa contribuye a la modelación de la sociedad civil. La importancia de la empresa “es hoy tan grande que las demás instituciones de la sociedad tienden a organizarse y funcionar con sistemas y métodos empresariales. Es más, al haberse convertido el mercado en terreno de juego de las relaciones institucionales, la dimensión económica de ellas se torna básica y fundamental, obligándolas a adoptar modos de trabajo de tipo empresarial, a fin de hacerse competitivos y eficaces, estar al día, etc.”<sup>3</sup>. En definitiva, un modelo de empresa, en la medida en que sea generalmente adoptado, se convierte también en una filosofía social y termina por contribuir a la conformación del *ethos* de la sociedad.

De esta realidad surge la tesis que subyace en la presente investigación: el modelo de empresa que se adopte en una sociedad se traduce en un *ethos* empresarial que contribuye poderosamente, dada la impor-

2 Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua. Si bien éste usa el término “*etos*”, he preferido usar “*ethos*” siguiendo el uso general en las obras de filosofía.

3 Yepes, R. y Aranguren, J. [1996 (2001)], p. 273.







## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

tancia de la empresa en la sociedad actual, a la conformación del *ethos* cultural de ésta. El contenido del trabajo consiste en la descripción, comentario y análisis de los modelos de empresa actualmente vigentes. El primer capítulo está dedicado al modelo de accionistas, que es el dominante en la teoría y en la práctica. El modelo se describe primero de acuerdo con la teoría administrativa y luego se comenta y se analiza desnudando sus raíces éticas y antropológicas. Los capítulos siguientes abordan cada uno de los modelos que han surgido a modo de corrección: de responsabilidad social, de *stakeholders*, de ciudadanía corporativa y de bien común. Siguiendo el mismo esquema que con el modelo de accionistas, cada uno se describe y luego se comenta y analiza, señalando sus alcances y limitaciones desde la perspectiva ética.

Mi objetivo es contribuir a la toma de conciencia de la necesidad de superar el modelo de accionistas, explicar las aportaciones e insuficiencias de las propuestas correctivas más difundidas, y mostrar el modelo que puede conducir a la superación de los defectos de la teoría de empresa tal como ha sido desarrollada hasta el presente, ya que su adopción permitiría corregir el *ethos* economicista que caracteriza hoy a las sociedades occidentales.







## I. MODELO DE ACCIONISTAS

### 1.1. Descripción

Este modelo es la traducción de la forma en que se entiende y practica la actividad empresarial de acuerdo con el liberalismo económico. Según Alford y Naughton<sup>4</sup> tiene dos fundamentos:

a) Disciplina de las finanzas

Entiende la firma como un conjunto de intercambios contractuales que dan lugar a un conglomerado de activos y obligaciones adquiridas con el fin de aumentar los activos netos de la empresa y, de esta forma, aumentar la riqueza de los accionistas. “Aunque la mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con una variedad de importantes metas corporativas, dentro de una corporación pública<sup>5</sup> –al menos en teoría– todas estas metas deben dirigirse a un propósito: maximizar la ganancia del accionista. Los accionistas suministran el capital a la compañía y a cambio esperan un apropiado rendimiento sobre su inversión. Los accionistas de una empresa son sus propietarios legales. Como consecuencia, la meta predominante de la mayoría de las corporaciones consiste en maximizar el capital del accionista, lo cual implica aumentar los rendimientos obtenidos a largo plazo por los accionistas al poseer acciones en la corporación”<sup>6</sup>.

4 Alford, H.J.; Brady, B. y Naughton, M.J. (1995), pp. 227-230; Alford, H.J. y Naughton, M.J. (2001), pp. 46-49 y (2002), pp. 29-32.

5 En este contexto el adjetivo “pública” no se está usando para referirse al carácter estatal de una empresa, sino a su calidad de sociedad anónima.

6 Hill, C. y Jones, G. [1995 (1996)], pp. 40-41.





¿Cómo se llega a esta visión? La ciencia económica moderna considera a la empresa como uno de los tres agentes que entran en relación dentro del sistema social que constituye su objeto de estudio; los otros dos los individuos y los gobiernos, aunque cabe hacer la salvedad de que muchas veces, en vez de los individuos, se habla más bien de las familias, dado que los individuos suelen tomar sus decisiones en función de las necesidades de sus familias. Estos actores dan vida al sistema económico en un contexto denominado “flujo circular de la economía”, en que los individuos generan decisiones de consumo dando lugar a la “demanda”, y las empresas toman decisiones de producción dando lugar a la “oferta”. El papel del gobierno consiste principalmente en establecer el marco legal en el que se desenvuelve el proceso económico, aunque también toma decisiones que se incorporan a la demanda y a la producción.

Las empresas son agentes económicos dedicados a producir bienes y servicios. Pero los individuos –y las familias– también son agentes productores. ¿Por qué existen entonces las empresas? Primero, hay que constatar que las oportunidades de producción suelen ser multipersonales, es decir, las asociaciones de personas amplían considerablemente el poder de producción debido a la división del trabajo: muchas personas adecuadamente organizadas producen de manera mucho más eficiente que todas ellas produciendo por separado. La economía moderna está constituida en gran medida por posibilidades de producción que requieren la participación de una gran cantidad de personas actuando simultáneamente en actividades distintas y especializadas. Pero en la realidad lo que vemos no son individuos produciendo por su propia cuenta para luego transar sus recursos en el mercado, sino trabajando para una entidad ficticia que llamamos “empresa” bajo una dirección de naturaleza administrativa. Tal vez la explicación más ampliamente aceptada para explicar este fenómeno –la existencia de





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

las empresas— es la dada por Coase en su clásico trabajo *The Nature of the Firm*<sup>7</sup>. La alternativa del mercado consiste en que cada participante en el proceso productivo negocie con los demás, dando lugar a un contrato multilateral constituido por un conjunto de acuerdos acerca de los recursos que aportará cada uno y las remuneraciones respectivas. Pero una coordinación de este tipo se hace complicada por los elevados costos de negociación y de hacer cumplir lo acordado. Dichos costos se evitan o minimizan gracias a la existencia de la empresa, en que la dirección —la gerencia— tiene la autoridad para celebrar contratos bilaterales con cada persona a nombre del conjunto, esto es, la empresa. El propio Coase resume su planteamiento diciendo: “Dentro de la empresa individual se eliminan los convenios entre los distintos factores cooperantes en la producción y las transacciones de mercado se sustituyen por una decisión administrativa. El reordenamiento de la producción tiene lugar entonces sin necesidad de convenios entre los copropietarios de los factores de producción”<sup>8</sup>. Desde el año de publicación de *The Nature of the Firm* el planteamiento de Coase ha encontrado generalizada aceptación en la literatura<sup>9</sup>.

La teoría de Coase es concordante con la concepción acerca del fin de las empresas. “Los individuos maximizan utilidades, ¿pero qué es lo que maximizan las empresas? En la formulación tradicional se dice que la empresa maximiza las utilidades, que son la diferencia entre ingresos y costo”<sup>10</sup>. La regla de la maximización de la riqueza de los accionistas es una consecuencia obvia, incluso necesaria, de la noción liberal del derecho de propiedad. La empresa se concibe básicamente como capi-

7 Coase, R. (1937), pp. 390 y ss.

8 Coase, R. [1960 (1992)], p. 99.

9 Por ejemplo Hirshleifer, J. (1988), pp. 190-192.

10 Hirshleifer, J. (1988), p. 193.





tal puesto a trabajar (era concebida así antes de la explicación de Coase acerca de su origen), por lo tanto los dueños de éste son también los dueños de la empresa y, dado que la filosofía económica liberal asume que los aportantes de capital –como todos los actores económicos– son individuos maximizadores de utilidad, se asume que los capitalistas esperan y exigen de la empresa ganancias económicas.

Sin embargo, no han faltado quienes han puesto en entredicho este axioma. La evolución de la corporación moderna, que ha pasado de ser una pequeña agrupación originada en la creatividad del propietario del capital, a una gran organización en la que el capital suele estar diluido en muchas personas y la gestión está en manos de personas distintas, hace difícil creer que la maximización de la utilidad de los dueños explique todas las decisiones que conforman su dirección, especialmente cuando la dispersión de la propiedad dificulta el control de la gestión. Obviamente, en una gran sociedad anónima, cuanto menor sea la participación de cada uno de los accionistas menor será su capacidad para controlar a la gerencia y, por tanto, serán más propicias las condiciones para que ella actúe según intereses propios. Puede que esto sea así en algunos casos, pero a pesar de la importancia que representa la gran corporación moderna en la economía y la sociedad actual, lo cierto es que muchas empresas tienen una estructura y una organización de estilo tradicional. Como sea, lo cierto es que en la teoría administrativa sigue predominando la noción de que el principal fin de la empresa es la maximización de la riqueza de los dueños, y así es como se enseña la teoría de empresa en las facultades de negocios y administración.

#### b) Teoría de la agencia

El principio de la maximización de la riqueza de los accionistas se complementa con la teoría de la agencia, una concepción de las relaciones entre accionistas y directivos que se basa en el principio de que éstos tienen un deber fiduciario con aquéllos. La teoría de la agencia





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

describe las relaciones sociales en términos de contratos entre principales y agentes. La relación de agencia es un contrato bajo el cual una o más personas (principal) encargan a otra (agente) realizar en su nombre algún servicio, involucrando la delegación de la facultad de toma de decisiones para el agente.

Su aparición es consecuencia de la necesidad de establecer en la gran corporación moderna un criterio que rijan las relaciones entre aportantes de capital y encargados de la administración. De acuerdo con esta teoría, en la empresa los accionistas confían su riqueza a los directivos, quienes actúan como fiduciarios o depositarios en el negocio de maximizar su riqueza: el ejecutivo corporativo “tiene directa responsabilidad con sus empleadores. Esa responsabilidad es conducir la empresa de acuerdo con sus deseos, el cual generalmente será hacer tanto dinero como sea posible (...) El punto clave es que, en su capacidad como ejecutivo corporativo, el directivo es el agente de los individuos dueños de la corporación... y su primera responsabilidad es con ellos”<sup>11</sup>. Aunque la propiedad y el uso de la riqueza están separados entre principales y agentes, la relación fiduciaria entre ellos apunta a asegurar que el dinero se use según los intereses de los dueños.

En la corporación moderna suele haber multiplicidad de accionistas y esta circunstancia puede debilitar la relación fiduciaria, en el sentido de que un agente actúe en función de su propio interés sin que ninguno de los accionistas pueda destituirlo. Para evitar este riesgo los principales pueden recurrir a dos mecanismos: dar a los agentes incentivos que promuevan su interés propio junto con el de los principales, como opciones de acciones, y pagar por tener acceso a información para asegurarse de que los agentes están incumpliendo su deber de promover

---

<sup>11</sup> Friedman, M. [1970 (1988)], p. 87.





el interés de los principales, como consejos de administración, regulaciones gubernamentales y auditorías.

Dentro del modelo de accionistas la teoría de la agencia viene a ser un complemento necesario de la regla de la maximización de la riqueza de los dueños, pues ¿cómo asegurar su vigencia cuando quienes toman las decisiones en una empresa no son los dueños sino los gerentes o directivos, es decir, personas distintas pero contratadas para tal efecto? Más allá de la realidad, en la que muchas veces ambos fundamentos del modelo se vuelven difusos, lo importante es sostener el supuesto de que las personas son, en cuanto actores económicos, individuos a quienes les interesa maximizar la utilidad tomando decisiones orientadas a la satisfacción de su propio interés. Para que el modelo funcione se requiere que las empresas actúen de la misma manera que los individuos, evitando que su naturaleza colectiva se traduzca en un cambio en la forma en la que se toman las decisiones.

## 1.2. Comentarios

El modelo asume una consideración reduccionista de la naturaleza humana, resultado inevitable de las premisas de la filosofía económica liberal que toma de la disciplina de las finanzas. La teoría de la agencia considera como la unidad central de análisis a los individuos en relación con los roles que asumen: agentes y principales. Sobre esta base el modelo asume como paradigma de la relación de negocios la existencia de contratos entre directivos y accionistas con el fin de maximizar la utilidad de estos últimos.

Por su parte, la disciplina de las finanzas se convierte en una pseudo-teoría porque da una visión general de cómo maximizar la riqueza de los accionistas. En este rol desarrolla todos los medios posibles para tal fin tratando a los seres humanos como factores de producción: las







## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

---

capacidades de los directivos, la lealtad de los clientes, la eficiencia de los proveedores y el trabajo de los empleados (el caso más claro es el uso del término “recursos humanos” para referirse a las personas que trabajan en la empresa). Se reduce la naturaleza humana a fenómenos matemáticamente cuantificables, y ello fomenta el desarrollo de técnicas financieras.

Evidentemente, las finanzas, en cuanto conjunto de herramientas técnicas, constituyen un elemento importante y necesario para la operación exitosa de una empresa, pero por la naturaleza reduccionista de sus supuestos acerca de la naturaleza humana y el fin de una empresa, es incapaz de dar una visión completa de la naturaleza y el propósito de ésta última. Sin embargo, los teóricos financieros, a través del modelo de accionistas y usando la teoría de la agencia, persiguen hacer precisamente eso: definir el propósito general o “fin” de la empresa. Al hacerlo, finanzas da un paso más allá del ámbito en el cual es competente y pasa a prescribir lo que una empresa debe ser. Esta prescripción es necesariamente de carácter filosófico, y como filosofía social propone una comprensión de la propiedad privada y una teoría de lo que motiva a la gente a actuar.

Es cierto que la búsqueda de competitividad ha conducido a que en las últimas tres décadas el modelo se abra al reconocimiento de la importancia de bienes de carácter supra-material, como el bienestar de los empleados y de la comunidad, el trabajo en equipo, la satisfacción personal por el trabajo bien hecho, la consideración de la satisfacción del cliente, la coordinación con los proveedores, etc. Ello no deja de ser destacable puesto que no sólo abre el abanico de bienes que la empresa debe producir sino también de los actores que debe satisfacer –empleados, clientes, proveedores, comunidad. Pero no se les reconoce importancia en sí mismos, de modo que la supuesta apertura del modelo resulta en un reforzamiento del mismo: lo que se valora es la





lealtad de los clientes en cuanto permite aumentar las ventas; la eficiencia de los proveedores en cuanto permite reducir los costos; las capacidades de los directivos y demás empleados en cuanto permiten aumentar la eficiencia; y todo ello en vistas al objetivo final: aumentar las utilidades y con ello la riqueza de los accionistas.

Quizá la consecuencia más grave de este modelo tiene que ver con el carácter que infunde tanto en los directivos como en los empleados –el ethos empresarial dominante en la práctica de los negocios– y, en definitiva, en la organización como un todo. Cuando los actos de la vida cotidiana empresarial –del trabajo– son animados e informados por el afán de obtención y acumulación de bienes económicos usando para ellos a otras personas como medios, inevitablemente se va forjando un carácter de ese tipo, un conjunto de hábitos que terminan por caracterizar e incluso definir a la persona: la persona que actúa de manera egoísta termina transformándose en egoísta ella misma. Y lo mismo pasa con la organización: “El propósito organizacional imprime un carácter organizacional en la organización que en el largo plazo tiene implicancias significativas. Si los directivos ordenan toda la actividad hacia la maximización de la riqueza de los accionistas, ellos comienzan a formar un carácter organizacional, así como sus propios caracteres individuales, que es manipulador en su esencia”<sup>12</sup>.

La perversión así obrada en los directivos y en las organizaciones por el modelo de accionistas se traduce en varios efectos. Uno de ellos es la separación entre lo público y lo privado a nivel social. Si las empresas y los directivos se ocupan sólo de sus propios intereses, se asume que “lo común” –los asuntos que afectan a todos los miembros de la sociedad– es papel exclusivo y excluyente del Estado. Esta noción

<sup>12</sup> Alford, H.J.; Brady, B. y Naughton, M.J. (1995), p. 229.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

redunda en un reforzamiento de la perversión de los directivos y ejecutivos de empresas, pues si lo común tiene ya su “encargado”, no corresponde que las empresas asuman su cuidado más allá de respetar la legislación vigente y pagar los impuestos con los que los funcionarios estatales cumplen su papel de cuidadores de lo público. Por ejemplo, si una empresa genera con su operación externalidades ambientales negativas que no están impedidas o prohibidas por la regulación, no tiene el deber de prevenirlas realizando las inversiones necesarias para modificar sus procesos de modo que dichas externalidades desaparezcan o disminuyan, sino que es papel del Estado corregirlas o prevenirlas mediante la regulación y, mientras no lo haga, los directivos pueden sentirse en libertad para seguir generándolas.

Algo similar ocurre con la calidad de vida de los ciudadanos, incluso de las familias de los propios trabajadores. Frente a varios fenómenos negativos muy extendidos en las sociedades modernas, no se asume que las empresas tengan responsabilidad sino que es el Estado quien debe tomar las medidas correctivas que corresponda. Si, por ejemplo, las políticas crediticias y las acciones publicitarias de una empresa contribuyen al sobreendeudamiento de algunas familias y a la extensión de un ambiente de consumismo, ello no es tema que los directivos deban considerar, pues está más allá de su ámbito de responsabilidad; ellos responden sólo por la maximización de la riqueza de los accionistas dentro de los límites establecidos por la ley. De esta forma la separación entre lo público y lo privado se manifiesta en un divorcio entre las empresas y la sociedad: los asuntos de la sociedad no son de incumbencia de los directivos de empresa. Y es que cuando la costumbre de buscar el enriquecimiento propio –la propia empresa y el propio yo dentro de la empresa– se arraiga hasta el punto de convertirse en una verdadera ética –o pseudo ética–, los individuos dejan de percatarse de los límites que, incluso por sentido común, debieran acotar su compor-





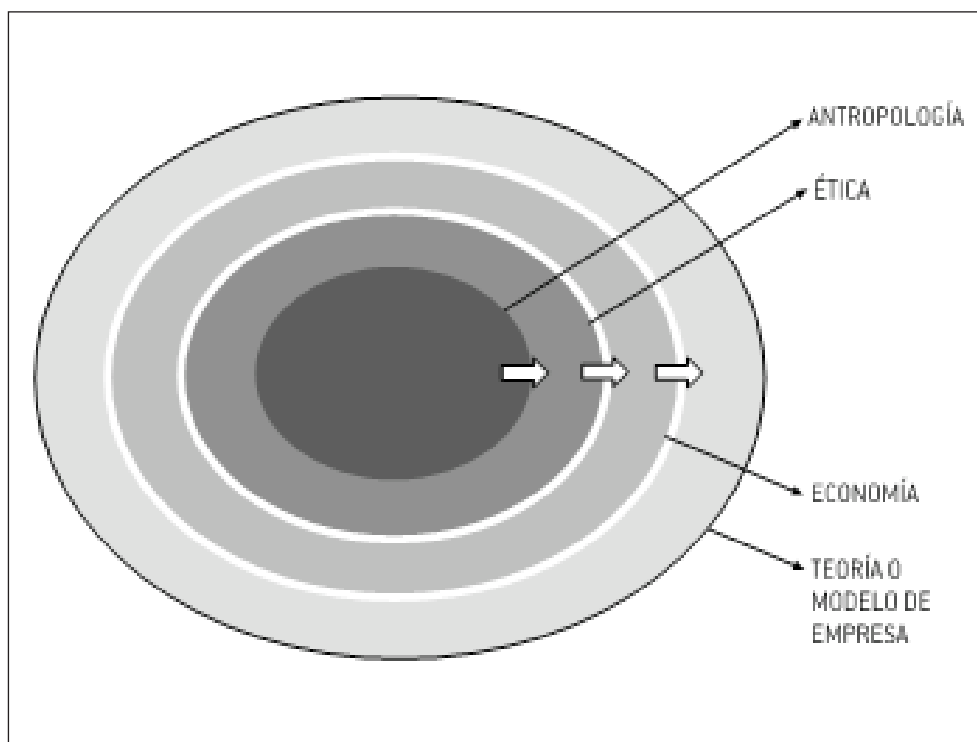
tamiento. Y cuando el fenómeno alcanza una cierta extensión en la sociedad, sobreviene entonces el desprestigio del sistema capitalista.

En conclusión, el modelo de accionistas genera los problemas aquí descritos porque, como consecuencia de la noción antropológica individualista que le sirve de fundamento, conduce a los directivos y ejecutivos a tomar decisiones egoístas (sea que el “ego” lo constituya la propia empresa o el propio individuo que toma la decisión) y materialistas, y por eso los bienes que la empresa debe generar son principalmente de carácter material y particularmente económico. Fontrodona y Sison han sintetizado este fenómeno como sigue: “El individualismo metodológico de la economía neoclásica sostiene que el ser humano busca siempre maximizar su propio interés y que este interés es invariablemente económico. Por tanto, se efectúa una reducción en dos aspectos: la del interés al propio interés y la del propio interés al propio interés económico”<sup>13</sup>. Y es obvio que así sea, pues si el hombre es un ser primordialmente material, su utilidad consistirá en el consumo de bienes materiales y, dado que el fin de la empresa es maximizar la utilidad de los accionistas, ese fin se concreta en la obtención de dinero. Ello nos lleva a un punto capital: todo modelo de empresa refleja, y es manifestación de, no sólo una visión de la economía sino también una visión del hombre y una explicación de su actuar, es decir, una antropología y una ética. Esta idea queda ilustrada con el siguiente esquema:

---

13 Fontrodona, J. y Sison, A. (2007), p. 77.





Cuando se estudia un modelo de empresa percibimos, en principio, sus aspectos más superficiales, visibles e inmediatos: su explicación de la naturaleza y el fin de la empresa y su visión de la economía. Pero para entenderlo en toda su dimensión se requiere atender a la ética y a la antropología que subyacen bajo ellos, niveles más profundos y por tanto menos visibles, aunque no por ello menos condicionantes de la conducta de los directivos. Precisamente los fallos del modelo de accionistas se deben a que se basa en una antropología incompleta y una ética equivocada, a saber, la antropología liberal y la ética utilitarista. En las líneas que siguen describiremos precisamente esa antropología y esa ética y la economía a la que dieron lugar.





### 1.2.1. *La antropología liberal*

La ideología liberal hunde sus raíces en la filosofía nominalista de Guillermo de Occam (siglo XIV) y el protestantismo (siglo XVI), y surge en los siglos XVII y XVIII como una reacción a las instituciones del Antiguo Régimen, primero en Inglaterra y luego en Francia, para después extenderse por el mundo occidental. No se trata de una antropología o filosofía del hombre propiamente tal, sino de una teoría política que se fundamenta en una visión de hombre. Tampoco se trata de un cuerpo doctrinal bien delimitado, pues sus numerosos exponentes difieren en varios planteamientos o agregan elementos propios; no obstante, coinciden en ciertos elementos fundamentales.

Los filósofos liberales suponen que el hombre es un ser individual cuya principal característica es la “libertad”, pero no entendida al modo de la tradición cristiana, en que el término designa la capacidad de la voluntad de adherirse al bien por sí misma. En la lógica liberal el término designa una cierta autonomía de movimiento; por ejemplo, para Hobbes “es un hombre libre quien en aquellas cosas de que es capaz por su fuerza y por su ingenio, no está obstaculizado para hacer lo que desea... [la libertad del hombre] consiste en que no encuentra obstáculo para hacer lo que tiene voluntad, deseo o inclinación de llevar a cabo”<sup>14</sup>. Para Locke la libertad consiste en la facultad de los hombres “para ordenar sus actos y para disponer de sus propiedades y de sus personas como mejor les parezca”<sup>15</sup>, con un solo límite: la ley natural, aunque también este término designa algo distinto que en la tradición clásica, a saber, la auto conservación<sup>16</sup>. Podemos ver aquí que la liber-

14 Hobbes, T. (1965), pp. 179-180.

15 Locke, J. (1983), p. 25.

16 Locke, J. (1983), p. 26.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

tad se entiende como mera autonomía o ausencia de coacción, no sólo en el ámbito externo al hombre, sino –y especialmente– en el ámbito interno, en el cual “queda reducido al plano de la subjetividad excluyente todo lo que pertenezca al orden de los objetos de la inteligencia y de la voluntad, todo lo que se refiera al orden de la verdad y del bien”<sup>17</sup>. Libre –“autónomo”– de cualquier autoridad moral o religiosa y de la tradición, el individuo conoce y quiere como le parece, con independencia de la realidad, hasta el punto de que ésta ya no es la expresión de un orden universal y objetivo expresado en la naturaleza humana sino expresión de la razón individual, por lo que la subjetividad prima sobre la realidad externa; lo bueno y lo verdadero son asuntos privados y, por tanto, no se pueden proponer a los demás.

Al cambiar el concepto de hombre, cambia inexorablemente el concepto de sociedad y de gobierno. Antes de que aparezca la sociedad política, el hombre vive en su “estado natural”, que consiste en una situación de plena libertad, pero la convivencia da lugar a conflictos. Para Hobbes los conflictos emanan de la sola condición natural humana: los hombres están dominados por sus pasiones y la constitución del poder civil o Estado surge de la necesidad de una autoridad fuerte que impida las agresiones de unos contra otros. Locke tiene una visión más optimista de la naturaleza humana: en su teoría las desigualdades naturales generan una desigual distribución de la riqueza, la que a su vez provoca los conflictos. En ambos planteamientos aparece un rasgo básico de la antropología liberal: el hombre es un individuo volcado sobre su propio interés, es decir, es egoísta por naturaleza.

Tanto para Hobbes como para Locke la constitución del Estado surge entonces de la necesidad de evitar y solucionar los conflictos. Los

---

17 Widow, J.A. [1984 (2001)], p. 249.





planteamientos del primero conducen a un gobierno fuerte, pues postulaba justamente una monarquía de carácter absoluto. Los planteamientos del segundo conducen a un gobierno convenientemente limitado en su poder, al modo de la monarquía parlamentaria inglesa que se configuró en el siglo XVII. Para ambos la sociedad civil no es una situación natural del hombre sino una creación artificial mediante un pacto que, en definitiva, se llamó “contrato social: Dícese que un Estado ha sido constituido cuando una multitud de hombres convienen y pactan, cada uno con cada uno, que a un cierto hombre o asamblea de hombres se le otorgará por mayoría el derecho de representar a la persona de todos”<sup>18</sup>. “Ese hecho (la constitución de una sociedad política o civil) se produce siempre que cierto número de hombres que vivían en el estado de Naturaleza se asocian para formar un pueblo, un cuerpo político, sometido a un gobierno supremo, o cuando alguien se adhiere y se incorpora a cualquier gobierno ya constituido”<sup>19</sup>. Sea que se conciba al hombre en sentido negativo (Hobbes) o positivo (Locke), el Estado surge de la necesidad de imponer orden y evitar los atentados de unos contra la libertad de los demás, y en virtud de un pacto por el cual los individuos renuncian a un cierto grado de libertad en favor del Estado a cambio de la seguridad que éste les pueda otorgar.

La idea de un pacto o contrato que origina la sociedad y el poder estatal fue recogida y desarrollada más tarde por Rousseau. Éste también sitúa al hombre en un estado natural previo a la sociedad del cual se hace necesario salir: “Supongo a los hombres llegados al punto en que los obstáculos que impiden su conservación en el estado natural superan las fuerzas que cada individuo puede emplear para mantenerse en él. Entonces este estado primitivo no puede subsistir, y el género

18 Hobbes, T. (1965), p. 163.

19 Locke, J. (1983), p. 69.







## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

humano perecería si no cambiara su manera de ser<sup>20</sup>. Para ello, los individuos establecen un pacto o contrato social cuyo fin es “encontrar una forma de asociación que defienda y proteja con la fuerza común la persona y los bienes de cada persona asociada, y por la cual cada uno, uniéndose a todos, no obedezca sino a sí mismo y permanezca tan libre como es<sup>21</sup>. Nótese que la sujeción a las leyes de la sociedad no implica para Rousseau una pérdida de libertad; en virtud de la construcción teórica que él hace los individuos, al acatar las leyes se obedecen a sí mismos porque ellos dieron origen a la sociedad y a sus autoridades, por lo que el acto de obedecerlas es, en el fondo, un acto de libertad.

Al adoptar como fundamento únicamente la dimensión individual del hombre, el liberalismo pone el fin de la sociedad y del gobierno en la satisfacción de necesidades meramente individuales y materiales, concepto al que Locke designa con el término “bien común”, pero cambiándole el significado que tiene en la tradición clásica cristiana: “no cabe aceptar que el poder de la sociedad política, o de los legisladores instituidos por ella, pretenda otra cosa que el bien común, hallándose obligados a salvaguardar las propiedades de todos mediante medidas contra los defectos... que convierten en inseguro e intranquilo el estado de naturaleza<sup>22</sup>. El papel del gobierno es la imposición o mantenimiento de un orden, entendiendo por tal un estado en el que prima la libertad individual, una situación de convivencia segura, producto de la ausencia de conflictos o de la existencia de un sistema de resolución de conflictos que resguarda las libertades individuales. En resumen, el fin del gobierno está conformado por las libertades individuales.

20 Rousseau, J.J. (1988), p. 22.

21 Rousseau, J.J. (1988), p. 23.

22 Locke, J. (1983), p. 90.





A modo conclusión, podemos decir que los cambios en la organización política –y más tarde también económica– que propugnan los liberales se basan en una visión del hombre radicalmente distinta de aquella que había animado la reflexión política y social en el pensamiento occidental. Se cambia la concepción clásica del hombre como “persona”, con dos dimensiones esenciales, individualidad y relacionalidad, por la de “individuo”, que excluye, o al menos atenúa, la importancia de la segunda. El perfeccionamiento humano ya no consistirá, por tanto, en el despliegue de las potencias de la razón y la voluntad gracias a la vida en común, como postula la ética clásica cristiana, sino en el despliegue espontáneo de las posibilidades de la naturaleza individual, y ello exige la ausencia de cualquier tipo de coacción y limitación externa al individuo. La organización social pierde su valor intrínseco y pasa a ser una circunstancia accidental aunque peligrosa, pues encierra la posibilidad de que fuerzas exógenas al individuo constriñan su libertad, por lo que se hacen necesarios mecanismos que limiten los poderes públicos y aseguren que se ejerzan con pleno respeto a las libertades individuales. Por eso las reformas políticas liberales suponen un cambio de antropología: ha cambiado la visión del hombre, hasta el punto de que ha venido a convertirse en un absoluto, y el concepto que expresa esa absolutización es la libertad, que ha dejado de estar ligada a la razón y ha venido a ser exclusivamente una potencialidad de la voluntad. Es el “yo” llevado a su máxima expresión.

### 1.2.2. La ética utilitarista

Lo primero que cabe decir del utilitarismo es que se trata de una teoría consecuencialista, un enfoque ético que postula que el valor moral de las acciones o prácticas es determinado solamente por sus consecuencias. Aunque el utilitarismo es sólo una de las varias corrientes éticas que adoptan este enfoque, es la más difundida<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Véase Beauchamp T. y Bowie, N. [1979 (1988)], p. 25.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

En cuanto a su contenido, es decir, a aquello que especifica las consecuencias, el utilitarismo se resume en el “principio utilitarista”, que define las mejores consecuencias como la mayor felicidad para el mayor número de personas<sup>24</sup>. Se trata de un principio que apunta a la organización social y es de carácter meramente formal, por lo que debe explicitarse su contenido. Sin embargo, son tantos y tan variados los conceptos que los teóricos de esta corriente han vertido en esta tarea, que han hecho que su desarrollo haya sido muy accidentado desde sus orígenes, a fines del siglo XVIII y comienzos del siglo XIX, con Jeremy Bentham y John Stuart Mill, hasta el punto de que tal vez lo único que lo unifica es su referencia al principio utilitarista de la mayor felicidad para el mayor número de personas<sup>25</sup>. En el contexto de la dificultad mencionada, presentaré las líneas fundamentales de esta corriente ética.

Bentham es considerado como el primer utilitarista, porque ha identificado el principio de utilidad con el “principio de la mayor felicidad”: “Por principio de utilidad se entiende aquel principio que aprueba o desaprueba las acciones de cualquier tipo que sean, conforme a la tendencia que parezcan poseer de aumentar o disminuir la felicidad de la parte cuyo interés está en cuestión”<sup>26</sup>. Aparece aquí un elemento fundamental del utilitarismo que ha generado mucha controversia: el concepto de “felicidad”. El punto de partida de la teoría de Bentham es lo que se ha llamado el “hedonismo psicológico”, lo cual significa que la motivación primera de las acciones humanas es la generación de placer y la evitación de dolor<sup>27</sup>. Esta noción no es nueva en la historia de las ideas, pero sí lo es la formulación de Bentham: “La naturaleza ha colocado a

24 Carrasco, A. (1999), p. 12.

25 Carrasco, A. (1999), p. 12.

26 Bentham, J. (1970) pp. 11-12.

27 Véase Copleston, F. [1966 (1993)], p. 25.





la humanidad bajo el gobierno de dos señores soberanos, el dolor y el placer”<sup>28</sup>. Pero no define ambos términos, sino que se limita a afirmar que dolor y placer son lo que todo el mundo entiende como tales<sup>29</sup>, señalando 14 tipos de placer y 12 tipos de dolor<sup>30</sup>.

Así planteados los significados de dolor y placer y el raciocinio que conduce a los hombres a tomar sus decisiones resultan un tanto “toscos”, expresivos de una noción más bien animal de la motivación del ser humano, que se movería por impulsos de carácter sensible. Mill trata de corregir este aspecto de la doctrina benthamiana rechazando la aplicación de los criterios de medición de dolor y placer y extendiendo el significado de ambos términos. Se aparta de la noción excesivamente materialista de Bentham sosteniendo que “los seres humanos poseen facultades más elevadas que los apetitos animales, y una vez que son conscientes de su existencia no consideran como felicidad nada que no incluya la gratificación de aquellas facultades”<sup>31</sup>, y por eso mismo critica la postura de los utilitaristas anteriores a él de basar la superioridad de los placeres mentales sobre los corporales en “ventajas circunstanciales [las condiciones de Bentham para medir la calidad de un placer] más que en su naturaleza intrínseca, [pues] es del todo compatible con el principio de utilidad el reconocer el hecho de que algunos tipos de placer son más deseables y valiosos que otros”<sup>32</sup>. A continuación agrega un criterio procedimental de comparación de calidad entre dos placeres: “si hay uno al que todos, o casi todos los que han experimentado ambos, conceden una decidida preferencia, independientemente de

28 Bentham, J. (1970), p. 11; véase también (1871), p. 2.

29 Véase Bentham, J. (1871), p. 3.

30 Bentham, J. (1970), p. 42; (1871), pp. 21 y ss.

31 Mill, J.S. [1984 (2002)], p. 51

32 Mill, J.S. [1984 (2002)], p. 52.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

todo sentimiento de obligación moral para preferirlo, ése es el placer más deseable”<sup>33</sup>. Mill parece dar por sentado que la aplicación de este método necesariamente arrojará como resultado la superioridad de los placeres espirituales o racionales, pues entrega la decisión de la comparación “al sufragio universal de aquellos que están familiarizados con ambos [cuando] declaran que los placeres derivados de las facultades superiores son preferibles como clase... a aquellos que la naturaleza animal, al margen de las facultades superiores, es capaz de experimentar”<sup>34</sup>.

De este modo Mill deja establecida regla directriz por la que los hombres deciden sus conductas, pero ésta es sólo una condición –indispensable, por cierto– para la aceptación del criterio utilitarista. En efecto, la esencia del utilitarismo no es la búsqueda de la mayor felicidad del propio agente, sino de la mayor cantidad total de felicidad<sup>35</sup>, lo cual se logra “mediante el cultivo general de la nobleza de las personas”<sup>36</sup>. Pero, ¿qué entiende Mill por “nobleza”? Lo aclara afirmando que “mientras que el amor al dinero, al poder, a la fama, etc., pueden convertir al individuo, y a menudo así sucede, en un ser nocivo para los demás miembros de la sociedad a la que pertenece, no hay nada que le haga más beneficioso para los demás que el cultivo y el amor desinteresado de la virtud”<sup>37</sup>. Para muchos esta afirmación acerca la ética utilitarista de Mill a la ética aristotélica; sin embargo, como observa Carrasco, en ésta la felicidad constituye la plenitud de la naturaleza metafísica, en cambio para Mill consiste en la satisfacción de la naturaleza física y psicológi-

33 Mill, J.S. [1984 (2002)], p.53.

34 Mill, J.S. [1984 (2002)], p. 57.

35 Véase Mill, J.S. [1984 (2002)].

36 Mill, J.S. [1984 (2002)], pp. 57-58.

37 Mill, J.S. [1984 (2002)], p. 100.





ca<sup>38</sup>, puesto que “quienes desean la virtud lo hacen porque la conciencia de ella les proporciona placer, o porque la conciencia de carecer de ella les resulta dolorosa”<sup>39</sup>. En otras palabras, el arquetipo para la primera es el hombre “perfecto”, el hombre que se ha perfeccionado en la posesión del bien; en cambio, para el utilitarismo de Mill es el hombre “satisfecho”.

La discusión acerca del contenido de la felicidad ha continuado con utilitaristas posteriores. Beauchamp y Bowie distinguen entre utilitaristas “hedonistas” –aquellos que, como Bentham y Mill, sostienen que la utilidad es el placer– y “pluralistas” –aquellos que con posterioridad a los mencionados han argumentado que otros valores además del placer poseen valor intrínseco, como la amistad, el valor, el coraje, la salud y la belleza. Y también mencionan otro enfoque más reciente, según el cual la utilidad consistiría en la satisfacción de las “preferencias individuales” determinadas por la conducta de una persona. Esta visión presenta el problema de que, para ser totalmente coherente, tendría que aceptar preferencias que resultan moralmente intolerables para la generalidad de los hombres, como la violación de niños, y entonces para evitar que un valor –o disvalor– como este sea considerado como utilidad tendríamos que acotar el rango de preferencias individuales, lo cual parece ser inconsistente con la lógica de este enfoque<sup>40</sup>. En el fondo se trata de uno de los problemas insolubles del liberalismo llevado a sus extremos: si cada individuo tiene el derecho de definir lo que es bueno para él, entonces bajo qué criterios puede la sociedad definir qué preferencias no son “buenas” o morales o aceptables; aunque los liberales recurren al aforismo de que se puede hacer todo aquello que

38 Véase Carrasco, A. (1999), p. 32.

39 Mill, J.S. [1984 (2002)], p. 100.

40 Véase Beauchamp T. y Bowie, N. [1979 (1988)], p. 27.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

no dañe a otros –la libertad de cada uno termina donde empieza la de los demás– siempre habrá conductas que repugnen la sensibilidad moral general y que puedan ser defendidas por quienes las realizan como no dañinas para otros.

Hemos visto entonces que el punto de partida del utilitarismo es que el fin de las acciones humanas es la maximización del placer “neto”, algo así como la maximización de una función cuyo valor aumenta en la medida en que aumenta el placer y disminuye el dolor. Pero, ¿cómo se pasa del egoísmo psicológico individual a una teoría moral que explique cómo lograr el mayor bien social? Para Guisán, el enfoque de Bentham es que, dado que lo que importa es conseguir la mayor felicidad para el mayor número, y teniendo en cuenta que cada persona en particular sabe asegurar mejor que ninguna otra su felicidad individual, es deseable que cada uno se esfuerce en la medida de lo posible por promover su máximo bienestar personal<sup>41</sup>, de un modo similar a lo que, según Carrasco, muchos afirman respecto de Mill, en el sentido de que la maximización del bien colectivo sólo es posible a través de la búsqueda del propio bien por cada individuo<sup>42</sup>. Esto funciona cuando el interés individual favorece o, al menos, no se contrapone con el interés social, pero cuando el interés propio se contrapone con el interés colectivo surge la cuestión sobre cuál de los dos debe primar.

En el caso de Bentham, este punto ha generado dos grandes interpretaciones del principio de utilidad. La primera sostiene que su teoría ética se bifurca en dos líneas, una de carácter egoísta y otra de carácter general. De acuerdo con la primera, la ética de Bentham se preocupa sólo por el bien individual; de acuerdo con la segunda, sería una teoría de la legislación que se preocupa de la satisfacción sólo de los intere-

41 Véase Guisán, E. [1992 (1999)], p. 470.

42 Véase Carrasco, A. (1999), p. 39.





ses de la comunidad con la que se relaciona el individuo que realiza la acción, quedando fuera del deber moral de atención por parte del agente las personas y las naciones o pueblos que no se relacionan con él. La segunda interpretación sostiene que los objetivos de la ética de Bentham son dos: la felicidad de cada individuo y la máxima felicidad colectiva, y deben asumirse como complementarios, no como excluyentes, puesto que en varios pasajes de su obra sostiene la necesidad de que los individuos avancen en la consideración de los intereses de los demás, actitud que denomina con el término “simpatía”. En síntesis, entre los estudiosos del utilitarismo el tema no concita consenso, pues en la obra de Bentham hay argumentos para apoyar ambas interpretaciones.

Mill abordó el punto y trató de solucionarlo. Según Carrasco, al igual que con Bentham, es posible encontrar en la obra de Mill argumentos en pro de la postura que prioriza el bien individual y también en pro de la postura que prioriza el bien colectivo. En mi opinión, si bien es cierto que algunas afirmaciones de Mill podrían entenderse en el primer sentido, hay pasajes que apuntan más claramente hacia el segundo: “Debo repetir nuevamente que los detractores del utilitarismo raras veces le hacen justicia y reconocen que la felicidad que constituye el criterio utilitarista de lo que es correcto en una conducta no es la propia felicidad del agente, sino la de todos los afectados”<sup>43</sup>. Agrega que, para alcanzar este ideal, la utilidad recomienda: (1) que las leyes y organizaciones sociales armonicen los intereses de cada individuo con los del conjunto; y (2) que la educación y la opinión pública asocien ambos intereses, de tal modo que en todos los individuos el impulso directo de mejorar el bien general se convierta en uno de los motivos habitua-

43 Mill, J.S. [1984 (2002)], p. 66.







## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

les de la acción, y que los sentimientos que se conecten con este impulso ocupen un lugar importante y destacado en la experiencia de todo ser humano<sup>44</sup>. Estas líneas expresan dos cosas: primero, que para Mill las acciones correctas son las que generan la mayor felicidad de todos los afectados, no sólo de quien realiza la acción; y segundo, que el énfasis del utilitarismo está puesto no en la felicidad del agente de la acción, sino de la sociedad; en definitiva el utilitarismo postula la mayor felicidad en la sociedad, y para ello se deben usar como instrumentos las leyes, la educación y la opinión pública. El ideal de sociedad supone que estos medios han moldeado un ciudadano que encarna la “simpatía”, es decir, que hace suyas las aspiraciones de los demás hasta el punto de que éstas son tomadas en cuenta en sus decisiones. De esta manera, el utilitarismo de Mill ha dado un paso desde el “hedonismo psicológico egoísta”, presente en los planteamientos de Bentham, hacia un “hedonismo ético universalista”; en otras palabras, ha marcado la diferencia entre la búsqueda, como cuestión fáctica, del bienestar personal, por una parte, y el deber, como cuestión valorativa, de procurar la felicidad de todo el mundo por igual, por la otra<sup>45</sup>.

Las diferencias entre Bentham y Mill, los fundadores del utilitarismo, respecto de los dos elementos fundamentales que hemos tratado hasta aquí –el placer y el alcance de los efectos de una acción a la hora de valorarla éticamente– nos dan una idea de lo que decía al comienzo: lo accidentado de su desarrollo, pues cada vacío, contradicción o debilidad en los planteamientos de un autor –y ciertamente son numerosas– ha dado lugar a reformulaciones, críticas y nuevas opiniones en otros pensadores utilitaristas en búsqueda de su perfeccionamiento. Como no corresponde entrar aquí en un análisis de las distintas ramificacio-

44 Mill, J.S. [1984 (2002)], p. 67.

45 Guisán, E. [1992 (1999)], p. 478





nes a que ha dado lugar dicho proceso, resulta útil recurrir al planteamiento de Beauchamp y Bowie, que señalan tres características esenciales del utilitarismo<sup>46</sup>:

a) Compromiso con la maximización del bien y la minimización del daño o el mal. Según el utilitarismo, con nuestras acciones debemos producir el mayor saldo posible de valor positivo para todas las personas afectadas, o el menor saldo de dolor, y el medio para lograrlo es la eficiencia.

b) La teoría utilitarista del valor intrínseco. La maximización del placer no es un fin sino un medio para lograr algo que se justifica por sí mismo. Los utilitaristas sostienen que lo que realmente debemos buscar en la vida son ciertas experiencias y condiciones que son buenas sin referencia a sus consecuencias posteriores, y que todos los valores son, en definitiva, medidos en términos de esos bienes intrínsecos. Me remito aquí a lo dicho más arriba acerca del utilitarismo hedonista, pluralista y de las preferencias individuales.

c) Medición y comparación de bienes. Bentham asume que cada individuo es capaz de realizar un cálculo racional de la “felicidad” que se sigue de cada posible acción próxima expresable numéricamente –una función de utilidad– y, de acuerdo con el valor de cada una, es capaz de elegir la que genera la mayor cantidad de satisfacción neta. Este cálculo racional consiste en estimar la medida de placer y la medida de dolor que la acción parece capaz de generar teniendo en cuenta los siguientes factores: intensidad, duración, certidumbre o incertidumbre, proximidad o lejanía, fecundidad (la generación de otras sensaciones) y pureza (que no se generen sensaciones opuestas; por ejemplo, que el cultivo de la música no genere las resacas de consumir ciertas

---

46 Beauchamp, T. y Bowie N. [1979 (1988)], pp. 26-28.



## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

drogas). Además, para placeres y dolores que afecten a la sociedad, se debe considerar otro factor: la extensión, es decir, el número de personas afectadas<sup>47</sup>. Cabe precisar que Bentham no pretende que el individuo haga siempre un cálculo exacto de la cantidad de placer que se sigue de una acción, pero sí una estimación acerca de las probables consecuencias placenteras o dolorosas de cursos de acción alternativos, un razonamiento destinado a sopesar la felicidad probable de acciones alternativas con el fin de poder elegir aquella que maximice la cantidad de felicidad, tanto en el nivel individual como en el de la legislación y gestión de gobierno.

Ninguno de los utilitaristas posteriores acogió ni defendió la propuesta de Bentham del cálculo de placeres y dolores tal como él la presentó. Sin embargo, dotó al utilitarismo de una forma de razonamiento que forma parte de sus fundamentos: el equilibrio entre buenas y malas consecuencias, empapando al raciocinio ético de una pretendida legitimidad científica. Razonar éticamente implica “calcular”, estimar, anticipar, valorar, de modo que el razonamiento ético ya no versa sobre principios metafísicos, como ocurre en la ética clásica cristiana, sino sobre consecuencias que la razón individual es capaz de captar y, en alguna medida, cuantificar.

### 1.2.3. El liberalismo económico

Las nociones antropológicas y éticas de naturaleza liberal se aplicaron al estudio de la economía dando origen a la ciencia económica moderna y a un cuerpo doctrinario llamado “liberalismo económico” o “economía clásica”. Cabe aquí detenerse en un punto: no se debe con-

47 Véase Copleston, F. [1966 (1992)], p. 28.





fundir, como suele hacerse, liberalismo económico con capitalismo. El capitalismo, tal y como lo conocemos hoy, está constituido por dos elementos sustanciales que vengo en llamar “cuerpo” y “alma”, con orígenes históricos diferentes. El cuerpo del sistema capitalista lo constituyen sus instituciones básicas, elementos que aparecieron en la Europa medieval a partir del siglo XI, con el desarrollo de las ciudades y del comercio: la organización empresarial, los mercados como lugares de intercambio, el afán de ganancia o lucro, la acumulación de beneficios o capital, el dinero como medio de intercambio, la conciencia de libertad económica. Estas instituciones se fraguaron al calor de la vida urbana y al margen de la economía feudal, que dominaba la mayor parte de la vida social medieval. En los siglos siguientes, y en la medida en que la vida urbana se fortalecía –a la vez que coexistía con la vida feudal– el sistema se enriqueció con otras instituciones económicas y jurídicas, como la banca y los títulos de crédito, convirtiéndose en un potente catalizador de la capacidad humana para crear riqueza.

En sus primeros siglos de vida el capitalismo era concebido y practicado en un marco teórico y social que aspiraba a ser acorde con el concepto cristiano de persona humana. El personaje arquetípico que lo encarna es el hombre de la ciudad, el “burgués”, en cuya mentalidad y visión de la vida y de la economía las ganancias se subordinan a la ética y al bien común: “El viejo burgués era también empresario capitalista: el dinero era su fin, la creación de empresas su medio; especulaba y calculaba, y finalmente también se apoderaron de su persona las virtudes burguesas... Pero lo que le da su peculiar aspecto (hoy tan extraño a nuestros ojos) es –resumiendo en una frase “el viejo estilo”– que todos sus actos, todos sus pensamientos y proyectos venían determinados por el perjuicio o beneficio que pudieran reportar al hombre vivo, real. La idea rectora de la época precapitalista no había perdido aún su vigencia: *omnum rerum mensura homo*: el hombre continuaba siendo la





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

medida de todas las cosas o, más exactamente, la manifestación natural y central de la vida”<sup>48</sup>.

Hasta el siglo XVIII, entonces, conviven el mundo feudal y el mundo burgués-capitalista, lo cual es posible debido a que este último, en constante expansión, aún tiene espacio para crecer o, dicho de otra manera, la sociedad estamental todavía ofrece espacios para el crecimiento de un capitalismo en permanente expansión. Mientras tanto, la organización política evoluciona en dirección contraria a la expansión del capitalismo: los reyes absolutos se acostumbran a desconocer los privilegios de los estamentos y restringen cada vez más las libertades personales. La política venía tomando un rumbo también opuesto a la lógica de la sociedad estamental, apoyándose en la teoría de origen divino del poder de monarca que derivó en el concepto de “razón de Estado”, consistente en que el rey interpreta el bien común, lo que se convierte en un motivo para cuestionar la doctrina según la cual debía subordinarse a los estamentos y sus funciones sociales. El desarrollo del Estado basado en el concepto de nación llevó a su vez a la identificación del Estado con la economía, pues para que aquel funcione ésta debe ser fuerte y el rey interviene para tal fin (noción que está en la base del mercantilismo). En consecuencia, se identifican los intereses políticos con los económicos, con lo que éstos desplazan al bien común. Paralelamente, y en parte como consecuencia de la razón de Estado, la política se emancipa de la religión primero y de la moral después, es decir, se seculariza: se centra exclusivamente en intereses mundanos.

Estos cambios contribuyeron a originar, por reacción, las ideas y concepciones políticas que surgieron a partir del siglo XVII y que en el siglo XVIII conformaron, junto con el desarrollo de las ciencias físicas, la Ilus-

---

48 Sombart, W. (1993), p. 164.





tración y el Racionalismo. En éstos se consagran intelectualmente los cambios de visión del hombre y del mundo que surgieron en los albores de la modernidad: visión del hombre como centro de la vida, conciencia del poder de la razón humana, descubrimiento de leyes o principios conforme con las cuales se mueve el mundo natural y, por tanto, reconocimiento de autonomía de las ciencias particulares. Todo esto apuntaba en la misma dirección en que lo hacía la expansión de la economía capitalista: la libertad en el sentido de actuación individual autónoma.

Hacia el siglo XVIII habían madurado ya las condiciones para el surgimiento del liberalismo económico. La mentalidad moderna, nacida con la Ilustración, cambió radicalmente la inspiración y el espíritu con que se practicaban las instituciones capitalistas convirtiéndose en la nueva alma del sistema, pues actuando sobre el mismo cuerpo –las instituciones jurídicas y económicas– dio lugar a un capitalismo liberal inspirado en una noción individualista del ser humano. Sus principales exponentes fueron Adam Smith, Thomas Malthus, David Ricardo y el mismísimo John Stuart Mill, quienes con sus planteamientos dieron surgimiento a la economía como ciencia autónoma.

Hasta el siglo XVII los problemas económicos se estudiaban de manera subordinada a la moral, es decir, desde la perspectiva de su licitud o ilicitud moral. Gracias a la lógica del racionalismo la especulación económica se ocupará de identificar las variables estrictamente económicas envueltas en cada fenómeno y las interrelaciones entre ellas, al margen de su calificación ética. A quien más se le debe el nacimiento de la ciencia económica moderna es a Adam Smith y su obra *Una Investigación acerca de las causas de la Riqueza de las Naciones*, publicada en 1776. De acuerdo con la ciencia económica clásica, para que el sistema de mercado funcione se requieren dos derechos:





---

**CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO**

---

a) Derecho de propiedad sobre los bienes de producción. La doctrina escolástica consideraba que la propiedad estaba sujeta a una función social, pero el liberalismo pasa a entenderla como un derecho absoluto e ilimitado. Recordemos que para Locke la propiedad es manifestación de la libertad individual y su protección es uno de los fines de la acción estatal, hasta el punto de que el orden social mismo se justifica en función de ese derecho.

b) Libertad económica absoluta, que se concreta en varias libertades particulares:

De competencia: cada individuo es libre para iniciar las actividades económicas que quiera.

De producción: cada individuo y empresa puede producir lo que quiera, en la cantidad y calidad que quiera.

De comercio: los individuos pueden hacer circular los bienes y servicios dentro del país, sin trabas ni aduanas, y gozan de libertad para importar y exportar.

De trabajo: cada quien puede elegir su oficio y el lugar y empresa donde trabajar, y los trabajadores pueden acordar las condiciones que les plazcan a la hora de celebrar contratos de trabajo, sin intervención del Estado ni de asociaciones patronales o sindicales.

De mercado: los precios deben ser el resultado de la interacción entre la oferta y la demanda sin ningún tipo de intervención externa. Así se asegura que los precios reflejen la valoración social de los bienes y servicios y que los oferentes tomen adecuadamente sus decisiones sobre qué producir, conduciendo a la mayor eficiencia en el uso de los recursos.

De consumo: los consumidores deben poder elegir qué, cuánto, dónde y cuándo comprar.





Pero lo que distingue al liberalismo económico es un elemento que envuelve a las dos estructuras jurídicas mencionadas y les da un carácter dogmático: la ideología liberal. Cabe detenerse en este aspecto. Una ideología es “un sistema cerrado de ideas que se constituye, para el hombre que se identifica con él, en fuente de toda verdad, de toda rectitud práctica o moral”<sup>49</sup>. Se trata de un fenómeno engendrado por el racionalismo y que marca un rompimiento con la tradición del pensamiento occidental. Hasta la Ilustración la actividad especulativa había consistido en un esfuerzo de la razón humana por conocer y comprender la “realidad” para que el hombre pudiera adecuarse a ella, y los logros que se obtuvieran alimentaban el acervo del conocimiento humano, que de esa manera progresaba gradualmente y se convertía en patrimonio del género humano. Con el pensamiento ideológico se desconoce la existencia de la naturaleza real y por eso mismo deja de ser ésta la medida de las acciones humanas; el hombre debe comportarse de acuerdo con la ideología, no con principios metafísicos emanados de la realidad. Se rompe así con el pasado y se postula una nueva concepción del hombre y la sociedad, conduciendo a sus adherentes a una actitud que suele caracterizarse, entre otras cosas, por la soberbia y la negación a considerar nuevos datos.

Pues bien, la ciencia económica clásica surge precisamente dentro del marco intelectual y psicológico constituido por la ideología liberal, por lo que inevitablemente se contaminó con ella. Más arriba veíamos cómo el liberalismo político pone el fin del gobierno en la vigencia de las libertades individuales, cuya principal manifestación es el derecho de propiedad sobre los bienes materiales. La manera en que los individuos poseen e intercambian estos bienes constituye el ámbito de la economía, cuyo fin pasa a ser la acumulación de bienes, no su adquisi-

49 Véase Widow, J.A. [1984 (2001)], pp. 225-226.







## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

ción para la satisfacción de las necesidades de los miembros de la “casa”, como propugnaba la ética clásica. La vida social viene a estar conformada básicamente por relaciones de producción e intercambio entre individuos cuya principal motivación es obtener y acumular riquezas. La vida económica se asemeja a la naturaleza física, que funciona según sus propias leyes que no dependen de la religión, de la moral ni de la política, por lo que la ciencia económica también se asemeja a las ciencias físicas. El economista es un científico que debe procurar descubrir las leyes que rigen el curso de los comportamientos y fenómenos económicos sin incluir valoraciones de otro tipo distinto al de la acumulación de riqueza. Y dado que la economía, según los planteamientos de Adam Smith, está gobernada por una “mano invisible” que convierte en beneficio común las conductas individuales motivadas por el interés propio, no debe ser distorsionada por consideraciones externas, como las relativas al bien común –ya desaparecido en su sentido clásico cristiano– o al bien moral ni menos religioso de los hombres; no, la economía tiene sus propias leyes inexorables que le permiten funcionar en beneficio de todos los hombres, por lo que debe evitarse toda intervención del Estado en pos de un supuesto interés social.

Es tan profundo el cambio que la ideología ha obrado sobre la forma de concebir la economía que las instituciones capitalistas pasan a estar animadas por otros valores que predominan hasta hoy. Esos valores son los propios de la mentalidad burguesa, pero ésta también ha cambiado, intensificándose las características que presentó hasta el siglo XVIII hasta el punto de pervertirse algunas de ellas. ¿Cómo es la mentalidad burguesa (o “capitalista”) en el siglo XIX? Nuevamente las palabras de Sombart, al caracterizar al “sujeto económico moderno”, resultan atingentes<sup>50</sup>:

50 Véase Sombart, W. (1993), pp. 179-194.





---

**CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO**

Los principales valores vitales que determinan la orientación del hombre económico moderno: la exaltación de lo cuantitativo –los aspectos cuantitativos son más valorados que los cualitativos–, la rapidez –reflejo de la valoración del tiempo–, lo nuevo –sólo por serlo– y el poder –placer de mostrarse superior a los demás–.

En lo formal, la actitud del empresario moderno no se diferencia esencialmente de la del empresario de antaño: tiene que conquistar, organizar, negociar, especular y calcular.

Principios que presiden la conducta en los negocios: racionalización –observancia estricta e incondicional de los principios racionales que han de guiar siempre los negocios–; orientación de la economía únicamente a los bienes de cambio, en el sentido de que el rumbo de la producción no está dado por la naturaleza o calidad de los productos, sino sólo por sus posibilidades de venta; llamar la atención del cliente y despertar en él el deseo de comprar; máxima reducción de los costes de producción y de los precios de venta; exigencia de libertad de acción para poder alcanzar sin trabas las metas impuestas por el afán de lucro.

Las antiguas virtudes burguesas han dejado de ser esenciales y necesarias para el empresario capitalista, pero no por ello han perdido su importancia en la conformación de la conducta económica. Antes se preparaba a las nuevas generaciones para los negocios, provocando en cada uno de ellos, mediante consejos y amonestaciones, una cierta orientación de la voluntad. En la modernidad se llega a este resultado por otra vía: el hombre económico moderno se precipita en la corriente de la actividad económica y ésta lo arrastra. Ya no ejercita una virtud, sino que se somete a una coacción.

A lo anterior se debe agregar, en mi opinión:

El individualismo: con la desaparición de los estamentos el burgués se desentiende del bien común y se preocupa solamente por su familia,





---

**CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO**

lo que se acentúa progresivamente hasta llegar a ser frecuente en la actualidad el descuido incluso de la familia.

Una confianza ilimitada en la técnica y la tecnología como elemento fundamental del progreso.

Tenemos aquí caracterizado el ethos empresarial moderno.

#### 1.2.4. *Relación entre liberalismo económico y utilitarismo*

Si las conductas individuales motivadas por el propio interés permiten el aumento del beneficio común gracias al funcionamiento del mercado sin intervenciones, entonces el egoísmo no sólo no es perjudicial para el bien social sino que resulta ser lo más conveniente. De esta forma el egoísmo psicológico no es sólo un juicio acerca de cómo es el hombre sino también cómo es deseable que sea, y en este punto vienen a confluir el liberalismo económico con el utilitarismo. Las coincidencias entre ambos son demasiado obvias como para pasar desapercibidas y demasiado evidentes como para creer que se trata de mera coincidencia, aunque no resulta tan obvia la respuesta a la pregunta de qué influyó a qué: si fue el utilitarismo el que aportó nociones fundamentales al pensamiento económico liberal o a la inversa. Dado que el objetivo de este trabajo pasa por desentrañar las raíces antropológicas y éticas del modelo de accionistas, la forma en que se desenvuelve mi análisis puede sugerir que fue el utilitarismo el que influyó al liberalismo económico, pero el asunto no es tan simple. Aunque este interesante asunto excede el objetivo del presente trabajo, en mi opinión la relación entre ambos ámbitos fue recíproca, con sus fundadores y primeros exponentes siendo contemporáneos e influyéndose y retroalimentándose entre ellos, y algunos, como el propio Mill, desenvolviéndose en los ámbitos del pensamiento económico y del pensamiento ético a la vez.





En las líneas que siguen presentaré dos planteamientos acerca de las relaciones entre utilitarismo y liberalismo económico. El primero es de Beauchamp y Bowie, quienes establecen el paralelo al presentar las características esenciales del utilitarismo que mencionamos en su momento. En cuanto a la primera característica, el compromiso del utilitarismo con la maximización del bien, se expresa en el concepto de “eficiencia”, tan usado en el análisis económico. “El compromiso utilitarista con el principio de productividad óptima a través de la eficiencia es una parte esencial de la concepción de negocios tradicional de la sociedad y una parte *standard* de la práctica de negocios. En este respecto la empresa acoge una concepción fundamentalmente utilitarista de la buena sociedad”<sup>51</sup>. Dado que la economía moderna trata de la obtención de beneficios a partir de medios escasos, la eficiencia en el uso de estos medios es la manera de maximizar la producción y con ello los beneficios, esto es, la utilidad de los agentes económicos. En el análisis económico moderno la acción más ventajosa, y por tanto la mejor, es la “más eficiente”, que viene a coincidir con la calificación de “mejor acción”, éticamente hablando, según el análisis ético utilitarista.

La segunda característica es la teoría del valor intrínseco. “En el sistema de libre empresa, la eficiencia es valiosa como un medio para maximizar la producción de bienes y servicios [así como] en la teoría utilitarista la eficiencia es el medio para maximizar el bien”<sup>52</sup>, sólo que en el ámbito económico la cosa es más simple que en el ámbito ético, pues en éste los utilitaristas no terminan de ponerse de acuerdo en cuanto al concepto de bien, mientras que en el primero el objetivo de la acción económica se traduce en dinero, por lo que puede expresarse

51 Beauchamp, T. y Bowie, N. [1979 (1988)], p. 26.

52 Beauchamp, T. y Bowie, N. [1979 (1988)], p. 27.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

como “aumentar el beneficio” suponiendo siempre que éste es monetario.

La tercera característica es el compromiso con la medición y comparación de bienes. El cálculo hedonista de felicidad individual que consiste en la suma de las unidades de placer menos las unidades de dolor, se traduce en economía en la función de utilidad, en la cual la felicidad es maximizada mediante la mayor producción de bienes y servicios a partir de recursos escasos a través de la competencia que caracteriza a una economía de libre mercado. Más concretamente, los economistas han argumentado que al reemplazar el cálculo hedonista de Bentham con la medición de precios y preferencias se maximiza la utilidad. “La teoría económica fue así utilitarista en su esencia y la teoría de negocios tomó prestada y se construyó sobre esa base utilitarista”<sup>53</sup>.

El segundo planteamiento acerca de las relaciones entre utilitarismo y liberalismo económico es de Fontrodona. Éste hace el siguiente paralelo entre los principios del utilitarismo y los del liberalismo económico<sup>54</sup>:

a) La idea presente en Bentham y en Mill de que la maximización del interés privado redundaba en la maximización del interés público está presente también en Smith con el postulado de que la competencia en un mercado libre hace posible la maximización de la utilidad económica de los miembros de la sociedad, pues actúa como una “mano invisible” que guía a los oferentes a producir aquello que los demandantes necesitan, asegurando de paso el uso eficiente de los recursos productivos.

53 Beauchamp, T. y Bowie, N. [1979 (1988)], p. 28.

54 Véase Fontrodona, J. (1987), pp. 7-13.





b) El rol que en la ética utilitarista juega la felicidad como motor de los actos humanos, lo juega el interés propio en la teoría económica de Smith. Para afirmar esto Fontrodona se apoya en aquel famoso pasaje de *La Riqueza de las Naciones*: “No es la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero la que nos procura el alimento, sino la consideración de su propio interés. No invocamos su sentimiento humano sino su egoísmo”<sup>55</sup>.

Así como en el utilitarismo la búsqueda de placer es el fin espontáneo de los actos humanos, para el liberalismo económico el beneficio es el fin de los actos económicos; de ahí que la única responsabilidad de la empresa sea incrementar las utilidades y no deba entrar a buscar directamente el beneficio de actores distintos a los accionistas.

Las relaciones entre liberalismo económico y utilitarismo dan para distintos planteamientos, según los énfasis que a cada autor le interesa destacar. Por mi parte, quiero destacar un aspecto respecto de los planteamientos mencionados: el liberalismo no se queda precisamente con la mejor versión del utilitarismo. Veámoslo respecto de los dos elementos fundamentales del utilitarismo que analizamos en su momento: el placer y el alcance de los efectos de la acción. Si la motivación de los actos económicos es la obtención de beneficio monetario, se está acogiendo la noción más básica y materialista de placer, la que concibe a éste en un sentido sensible y cuantitativo. Los esfuerzos de Mill de elevar el objeto de la felicidad humana introduciendo criterios de evaluación cualitativa además de cuantitativa, y llegando a vincular el placer con el amor a la virtud, han resultado inútiles para la economía. Y en cuanto al alcance de los efectos de la acción, los economistas clásicos evalúan la acción económica en función de los beneficios gene-

55 Fontrodona J. (1987), p. 9.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

rados para el agente, sea éste un individuo que actúa por sí mismo o en representación de una empresa (recordemos que según Smith el sistema no apela a la benevolencia del carnicero o del panadero, sino a su egoísmo). Como dirá después Friedman, el directivo no debe asumir ninguna responsabilidad con la sociedad, más aún, su única responsabilidad social es maximizar los beneficios de la empresa, que ya se encargará el mercado –la mano invisible– de que esos beneficios lleguen a otros. En síntesis, el utilitarismo que acoge la economía clásica es la versión más tosca de la interpretación más hedonista de la doctrina utilitarista.

Una de las consecuencias de esta simbiosis es lo que paradójicamente se ha llamado “autonomía de la economía respecto de la ética”, pero que tal vez se entienda mejor diciendo que “la economía pasa a tener su propia ética”. Si entendemos “ética” en el sentido clásico, como la consideración de los actos humanos de acuerdo con principios metafísicos que apuntan al mayor despliegue posible de las potencias humanas, es claro que la economía liberal no admite valoraciones de este tipo. Pero si entendemos “ética” en un sentido más lato y neutro, simplemente como juicio normativo, la economía liberal sí asigna a los actos económicos un valor ético, pues mientras más conducente a la maximización de los beneficios monetarios sea un acto humano económico, no sólo merecerá una mejor calificación económica sino también ética, pues de esa forma estará contribuyendo a aumentar la riqueza de la sociedad, que es justamente el fin del orden social en la visión del liberalismo político. Ha operado entonces no una “autonomización” de la economía respecto de la ética, sino más bien una subordinación de ésta respecto a aquella, al revés de la situación anterior a la economía liberal, en que la economía estaba subordinada a la ética.

En el siglo XX la Gran Depresión de 1929 y el éxito de las recetas keynesianas obligaron a los liberales a renunciar a su reclamo de no acep-





tar ningún tipo de intervención estatal en la economía. Surge entonces el “neoliberalismo”, una versión un tanto suavizada del liberalismo clásico puesto que acepta el papel del Estado, pero sólo como regulador y lo más limitado posible. Entre sus principales exponentes están Ludwig von Mises, Friedrich Hayek, Peter Berger y Milton Friedman. Estos autores se interesan más por defender el papel de los particulares en la economía que en los asuntos propiamente políticos, por lo que sus tesis ya no están teñidas de aversión a la religión y a la moral tradicional, pero siguen vinculando la libertad a las posibilidades de elección económica y absolutizando el aspecto económico –en el sentido de adquisición y acumulación de riqueza– en las relaciones sociales. Hacia mediados del siglo XX, cuando la empresa se yergue como la organización de mayor relevancia en la vida social entre la familia y el Estado y la teoría de la administración ya ha comenzado a desarrollarse como disciplina independiente, hace tiempo que su entorno teórico está sólidamente constituido por el liberalismo económico de sesgo utilitarista, y además aderezado con las tesis neoliberales. Si bien la unidad tomadora de decisiones es un individuo –pues ninguna organización es capaz de actuar por sí sola, obviamente–, éste actúa en su calidad de ejecutivo o directivo de empresa y, en virtud de la ficción de la teoría de la agencia, actúa en representación de quienes aportan el capital, quienes tienen un solo interés: maximizar su beneficio monetario.

Uniendo los supuestos de la teoría de la agencia con la antropología liberal, la ética utilitarista y el liberalismo económico –en sus versiones clásica y neoliberal– quedan sentados los rasgos del modelo de accionistas. Los efectos de esta construcción teórico-ideológica sobre la forma de concebir las relaciones económicas son de una potencia incontrarrestable para la concepción y práctica de la actividad empresarial. Estas suposiciones de individualismo, utilitarismo hedonista y contractualismo respecto a los agentes producen un gran número de conse-







## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

cuencias cuando la teoría de la agencia se aplica a las empresas. Influyen drásticamente en la comprensión de la propiedad y de la empresa, así como en la filosofía empresarial subsiguiente. Estas proposiciones se pueden resumir como sigue: (1) Los accionistas son propietarios de la empresa. (2) Los accionistas actúan de acuerdo con el criterio de maximización de la utilidad. (3) La empresa es un nexo de relaciones contractuales. (4) El propósito de la empresa es maximizar el valor para el accionista<sup>56</sup>. He aquí los axiomas en que se basa la actividad académica en los centros en que se imparten los estudios de administración de empresas, de modo que tienen vigencia no sólo en la investigación y formulación de propuestas teóricas sino que terminan moldeando la psicología de ejecutivos y directivos, dando lugar al *ethos* empresarial actualmente dominante.

Hemos dicho que la antropología liberal es incompleta y la ética utilitarista errónea. En palabras de Melé, “el modelo de hombre y de sociedad que subyace en esta teoría es muy incompleto y, por tanto, erróneo. La persona humana es mucho más compleja que la simplificación adoptada aquí, que no es otra que del *homo economicus*, que reduce al hombre a un ser de intereses (económicos) y preferencia”<sup>57</sup>. En consecuencia, sostengo que las fallas del modelo de accionistas no se encuentran en la formulación externa de modelo sino en sus raíces antropológica y ética, y para corregirlas hay que ir más a fondo que una mera corrección de la formulación del modelo. Esta afirmación constituye el marco de trabajo para el análisis de los modelos de empresa que describiré en los capítulos siguientes. Para calificar la eficacia con que los modelos de empresa alternativos logran superar los problemas del modelo de accionistas —especialmente el *ethos* empresarial a que da

56 Fontrodona, J. y Sison, A. (2007), p. 71.

57 Melé, D. (2007), p. 58.





lugar— hay que analizar en qué medida abordan la tarea de corregir sus raíces o se quedan en el nivel más superficial: la formulación del modelo.





## II. MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

### 2.1. Descripción

Las viciosas repercusiones y costos sociales generados por el modelo de accionistas han conducido a la búsqueda de escenarios alternativos. Uno de ellos consistiría en la sustitución del capitalismo por sistemas socialistas caracterizados por el rol productor y planificador del Estado, tema que no está dentro de los objetivos de este trabajo. Otro escenario consiste en el surgimiento de modelos de empresa que prevengan las conductas que tantos costos generan para la sociedad.

Desde el punto de vista cronológico, el primero en surgir es el que se conoce como “Responsabilidad Social Empresarial” (RSE). En este punto cabe detenernos para realizar una precisión conceptual. En la mayor parte de la literatura este término se usa para designar cualquier esfuerzo o propuesta que pretenda asignar a las empresas responsabilidades que van más allá de la sola maximización de la riqueza de los dueños. Incluso hay autores que usan la expresión en un sentido más amplio, incluyendo el modelo de accionistas, en cuanto que éste contiene una propuesta respecto de los deberes de responsabilidad de las empresas con la sociedad<sup>58</sup>. Aunque reconozco la validez de tal perspectiva, en mi opinión acarrea el inconveniente de que la RSE termina por aplicarse a conceptos muy distintos entre sí y que muchas veces carecen de parentesco doctrinario alguno. Se trata de un fenómeno desafortunado pues desemboca en una confusión que, lejos de permitir entender las causas de los errores del modelo de accionistas contribuye a su persistencia,

58 Por ejemplo, Melé, D. (2007).





sólo que disfrazada en ropajes más amables pero no por ello menos peligrosos. Por esta razón, aquí distinguiré y trataré por separado las propuestas que buscan ampliar la responsabilidad de la empresa.

En mi esquema, el modelo de RSE coincide con lo que Melé llama “actuación social de la empresa”<sup>59</sup>, y consiste básicamente en que la búsqueda de la riqueza de los accionistas debe ir acompañada de conductas que produzcan menos daño y resultados más beneficiosos para la sociedad y su gente, en la línea de lo afirmado por Wood<sup>60</sup>. Varios autores reconocen el punto de origen de esta corriente en un trabajo de Howard Bowen publicado en 1953 y titulado *Social Responsibilities of the Businessman*, en donde se define la RSE como “la obligación que tienen los directivos empresariales de establecer políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables de acuerdo con los objetivos y valores de nuestra sociedad”.

Trabajos posteriores de otros autores fueron expandiendo y profundizando esta propuesta, en el sentido de explicitar cómo el funcionamiento de la empresa afecta a la vida social más allá del uso eficiente de los recursos, es decir, de su papel estrictamente económico. No es del caso citarlos todos aquí. Siguiendo a Melé<sup>61</sup> mencionaremos dos conceptos que enriquecen el modelo. El primero es el de “Sensibilidad Empresarial” (*Corporate Responsiveness*), propuesto por Ackerman y Bauer en 1976. Este concepto entraña una crítica a la noción de “responsabilidad”: la de describir una especie de obligación que la empresa asume, por lo tanto, como señalan Carroll y Buchholtz, “no es suficientemente dinámica para describir plenamente la voluntad de las empresas –más

59 Véase Melé, D. (2007), p. 52.

60 Véase Wood, D. (1991), p. 68. También citado por Melé, D. (2007), p. 52.

61 Véase Melé, D. (2007), pp. 52-53.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

allá de una obligación– de responder a las demandas sociales”<sup>62</sup>. En contraste, el término “sensibilidad” se refiere a la necesidad de que las empresas sean proactivas en este ámbito, siendo capaces de visualizar demandas sociales específicas de manera anticipada para adaptarse a ellas antes de que signifiquen una obligación.

El segundo concepto es la “Actuación Social de la Empresa” (*Corporate Social Performance* o *Social Performance Model*). Se trata de un modelo conceptual propuesto por Carroll en 1979 y orientado a los resultados que las empresas pueden obtener con su preocupación por los asuntos sociales. Básicamente consiste en tres aspectos que los directivos de una compañía deben articular e interrelacionar:

“- Una definición básica de responsabilidad social (por ej.: ¿Nuestra responsabilidad va más allá de los asuntos económicos?).

- Una enumeración de los asuntos por los cuales existe una responsabilidad social (por ej.: ¿Cuáles son las áreas sociales –ambientales, seguridad del producto, discriminación, etc.– en las cuales tenemos una responsabilidad?

- Una especificación de la filosofía de sensibilidad o interés hacia esos asuntos (por ej.: ¿Reaccionamos ante esos asuntos o pro accionamos?)”<sup>63</sup>.

Respecto del primer aspecto, el propio Carroll ofrece una definición de RSE que se concreta en las siguientes responsabilidades: (a) económica: producción de bienes y servicios para venderlos con una ganancia, (b) legal: que la empresa cumpla su deber económico respetando el marco legal fijado por la sociedad; (c) ética: las empresas deben comportarse de acuerdo con las normas éticas que la sociedad espera de

62 Carroll, A.B. y Buchholtz, A.K. (2000), p. 41.





ellas, que van más allá de las exigencias legales; (d) filantrópicas: funciones voluntarias que las empresas asumen y con respecto a las que la sociedad no señala una expectativa clara como en el caso de las expectativas éticas, es decir, se trata de roles que las empresas asumen de forma totalmente discrecional<sup>64</sup>. Este marco de cuatro partes conduce a la siguiente definición de RSE: “la responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado”<sup>65</sup>.

El segundo aspecto surge de la necesidad de identificar los asuntos sociales o tópicos a los que se vinculan las expectativas de la sociedad; por ejemplo: seguridad del producto, seguridad y salud laboral, ética de los negocios, preocupación por el medio ambiente, consumismo, discriminación laboral. Los asuntos sociales de interés y la intensidad de la preocupación social cambian en el tiempo y entre las distintas industrias, por eso las empresas necesitan hacer un esfuerzo permanente por actualizar su identificación de los mismos.

El tercer aspecto consiste en la explicitación de la manera en que las empresas asumen su responsabilidad frente a los asuntos sociales. Recoge precisamente el concepto mencionado más arriba de “receptividad empresarial”, el cual puede ilustrarse en una línea continua desde un extremo de “no respuesta” (“no hacer nada”) a otro extremo de “respuesta proactiva” (“hacer mucho”); entre ambos extremos las empresas pueden adoptar alguna forma específica de las siguientes categorías de sensibilidad: reacción, defensa y acomodación (yendo del primer extremo al segundo). Este concepto no tiene una connotación moral sino que se refiere sólo a los procesos administrativos de respuestas.

63 Carroll, A.B. (1979), p. 499.

64 Véase Carroll, A.B. (1979), pp. 499-500; Carroll, A.B. (1999), pp. 283-284; Carroll, A.B. (2000), pp. 33-38.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

La combinación de estos tres aspectos se traduce gráficamente en una matriz tridimensional, en la que cada celda representa el tipo de respuesta o sensibilidad de la empresa para cada asunto social identificado por ella dentro de cada responsabilidad específica (económica, legal, ética y discrecional). En el ámbito administrativo, el propósito del modelo no es ayudar a los directivos a encontrar la respuesta acerca de cuán lejos puede ir la compañía en un asunto determinado, sino que les da una conceptualización que les puede ayudar a manejar mejor su programa de desempeño social, e incluso les puede ayudar a identificar las categorías dentro de las cuales la organización se puede situar.

Una interesante profundización del modelo tridimensional de Carroll fue propuesta en 1985 por Wartick y Cochran. Ellos propusieron que las responsabilidades sociales corporativas fueran pensadas como “principios”, que reflejan una orientación filosófica; las sensibilidades sociales como “procesos”, que reflejan una orientación institucional; y los asuntos sociales como “políticas”, que reflejan una orientación organizacional<sup>66</sup>.

De acuerdo con Melé<sup>67</sup> el período en que aparecen propuestas que profundizan el modelo de RSE se extiende hasta comienzos de la década de los años 90. Con posterioridad a este momento, según Carroll, la literatura sobre el tema no expande el concepto sino que refuerza la tendencia –iniciada en los 70– a operacionalizarlo, a la vez que surgen otros temas que, tomando como punto de partida la RSE, constituyen más bien enfoques alternativos<sup>68</sup>, algunos de los cuales originaron los

65 Carroll, A.B. (1919), p. 500.

66 Wartick, S.L. y Cochran, P.L. (1985), pp. 767-768.

67 Véase Melé, D. (2007), p. 55.

68 Véase Carroll, A.B. (1999), p. 292.





modelos de empresa que reviso en este trabajo (*stakeholders*, ciudadanía corporativa).

## 2.2. Comentarios

El mérito más inmediato de este modelo es que constituye una primera reacción en contra del “ensimismamiento” en que el modelo de accionistas sume a la empresa, en el sentido de que considera los efectos que las actuaciones de la empresa generan en su entorno. Más allá de la intención con que se consideren esos efectos, lo cierto es que aparece una primera “sensibilidad social”, una especie de llamada de atención que pone a los directivos en alerta para evitar externalidades sociales o, al menos, aminorarlas.

Desde la perspectiva estratégica, el modelo tiene la virtud de ampliar la mirada de los directivos para visualizar a su empresa inmersa en un contexto, de modo que la toma de decisiones resulte más informada y ello favorezca la legitimidad social de la empresa y una aceptación más amplia y fuerte tanto en sus clientes actuales como potenciales.

Desde la perspectiva ética, el modelo extiende el concepto de responsabilidad de los directivos por la toma de decisiones. En el modelo anterior ellos son responsables sólo frente a los accionistas, en cambio la RSE los conduce a considerar al menos a actores eventualmente perjudicados con sus decisiones. Esto hasta cierto punto, porque la RSE no contiene una metodología o un conjunto de criterios que permitan identificar o individualizar a esos actores con antelación, aunque no por ello deja de constituir una extensión de la responsabilidad de los directivos más allá de los accionistas.

Pero justamente la debilidad apuntada es reflejo de la limitación del modelo en la dimensión ética: “presenta una concepción sociológica de la ética reducida a valores sociales y a las sensibilidades éticas de cada







## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

tiempo y lugar. Aunque estos valores y sensibilidades pueden coincidir con ciertas exigencias éticas, la teoría carece de racionalidad ética. La intencionalidad inherente a la normatividad presentada no es actuar bien, que es lo propio de la ética, sino exclusivamente evitar riesgos y procurar buena reputación. La perspectiva adoptada es, pues, completamente utilitarista<sup>69</sup>. Si nos preguntamos por los fundamentos de la responsabilidad de los directivos acerca de sus decisiones no encontramos uno solo que haga alusión a un concepto objetivo de “bien”, como por ejemplo, la justicia entendida en sentido clásico (“dar a cada uno lo que le corresponde”). En definitiva, el único fundamento que aparece, explícita o implícitamente, en los planteamientos de los teóricos del modelo, es que la irresponsabilidad de la empresa hacia la sociedad pone en peligro su sustentabilidad en el largo plazo o, planteándolo en términos positivos, la empresa debe ser responsable porque así se asegura poder seguir generando ganancia para sus dueños. No podría ser de otro modo, puesto que se trata de una consecuencia necesaria de la raíz antropológica del modelo, y no es posible fundamentar una actuación motivada por la búsqueda del bien de los demás (cualquiera sea la noción de “bien”) si quienes toman las decisiones son individuos volcados en su propio interés.

No estoy sosteniendo que los teóricos de la RSE quieran “disfrazar” el modelo de accionistas con el propósito de hacerlo más amable, de hacer a los accionistas o a los hombres de negocios menos “sospechosos” frente a la sociedad. Creo que, en general, esos autores han estado animados por el afán sincero de superar la estrechez de la mirada capitalista liberal y de dar a la actuación de la empresa un sentido social además de económico, especialmente ante el tamaño y el poder que han alcanzado las corporaciones modernas. Sin embargo, se han

---

69 Méle, D. (2007), p. 55.





quedado en el nivel más superficial, en la formulación del modelo, procurando realizar ajustes pero sin descender a los niveles antropológico y ético. Y, como ya dijimos, no se puede corregir el modelo si no se corrige el problema de fondo, la antropología que subyace, y por eso, como observa Melé, la perspectiva ética que asume es la misma que la del modelo de accionistas: el utilitarismo.

Así las cosas, no resulta extraño escuchar en el ambiente comentarios del tipo “la RSE es una forma encubierta de seguir haciendo lo mismo”, u observar cómo algunas iniciativas sociales empresariales se realizan con el único objeto de obtener alguna acreditación que pueda exhibirse, o incluso constatar que una empresa puede estar calificada oficialmente como “socialmente responsable” pero al mismo tiempo tiene un pésimo clima laboral o mantiene deficientes condiciones laborales. Y es que la mera reformulación del modelo de empresa, si no va acompañada de un cambio en los niveles ético y antropológico, es ineficaz para superar el estrecho marco de la economía utilitarista. Déjese-me explicar de la siguiente manera: pongamos la teoría de la RSE en manos de directivos formados en el clásico esquema capitalista liberal, y lo que obtendremos será una forma más sofisticada y elegante de aumentar las utilidades de la empresa y, por tanto, de servir a los intereses de los accionistas, aunque con algunos beneficios para la sociedad del tipo aportaciones de carácter filantrópico o mayor decencia en el respeto de las leyes.

En conclusión, el modelo de RSE carece de poder para corregir el *ethos* empresarial del modelo de accionistas porque sus planteamientos no corrigen la causa del problema.





### III. MODELO DE *STAKEHOLDERS*

#### 3.1. Descripción

En general, un *stakeholder* de una organización es un individuo o grupo de individuos que se relaciona con ella. La definición más aceptada en la literatura es: “cualquier grupo o individuo que pueda afectar, o ser afectado por, el logro de los propósitos de una corporación”<sup>70</sup>. Obviamente, no todos los actores que se relacionan con la empresa pueden afectarla o ser afectados con la misma fuerza, por lo que la literatura ha hecho, entre otras, la distinción entre *stakeholders* primarios y secundarios. *Stakeholders* primarios son aquellos que tienen un interés en la empresa y son indispensables para su supervivencia y éxito, pues de ellos obtiene los recursos que necesita: clientes, empleados, accionistas, proveedores y comunidades locales. Son *stakeholders* secundarios aquellos con quienes la compañía no entra en interrelación directa pero influyen el comportamiento de los *stakeholders* primarios: asociaciones de consumidores, competidores, medios de comunicación, etc.<sup>71</sup>.

Si bien el término y el concepto de *stakeholder* datan de los años 60, el punto de inicio de lo que podemos denominar “modelo” es el ya clásico trabajo de Edward Freeman *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, publicado en 1984. A partir de entonces surge una abundante literatura sobre el tema en los ámbitos de la administración estratégica, de la ética de negocios y de la RSE. Incluso a partir de inicios de los años

70 Freeman, E. (1984), p. 25.

71 Véase, por ejemplo, MacMillan, K.; Money, K.; Downing, S.; Hillenbrand, C. (2004), pp. 19-20; Carroll, A.B. y Buchholtz, A.K.G (2000), pp. 66-69.





90 la literatura sobre RSE incorpora el concepto de *stakeholder* como si fuera propio, resultando en un innegable enriquecimiento. Sin embargo, en mi opinión el enfoque de *stakeholders* consiste en un nuevo modelo, distinto del modelo de RSE, dadas las innovaciones que introduce.

La abundancia y variedad de planteamientos en torno al enfoque de *stakeholders* impone a la tarea de describirlo la necesidad de determinar o acotar un concepto unificador que resulte suficientemente representativo. Según Alford, Naughton y Brady ese concepto es el enfoque multifiduciario, que pone a los *stakeholders* en el nivel de “cuasi-accionistas”<sup>72</sup>. Más concretamente, significa que ellos “son tratados por la administración considerando que sus intereses son igualmente importantes, mereciendo ‘maximización’ conjunta”<sup>73</sup>, afirmación que obviamente se entiende sólo respecto de los *stakeholders* primarios, en torno a quienes fue pensado originalmente el modelo. Es como una ampliación de la teoría de la agencia, en el sentido de que así como los directivos se ven a sí mismos como agentes de los accionistas, también lo son respecto de los clientes, empleados, proveedores y comunidades locales, por tanto deben procurar satisfacer sus intereses de la misma manera que los intereses de los accionistas.

Este enfoque fue inspirado y desarrollado en un principio por consideraciones estratégicas. En su libro *Strategic Management* Freeman afirma que la complejización del entorno competitivo de la firma, generada por la aparición de diversos actores no considerados por los esquemas administrativos tradicionales, plantea la necesidad de un nuevo enfoque estratégico que permita a los directivos moverse en medio de las

72 Véase Alford, H.J.; Brady, B. y Naughton, M.J. (1995), p. 230; Evan, W. y Freeman, E. (1988), p. 97.

73 Goodpaster, K. (1991), p. 62.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

turbulencias del nuevo entorno. Para ello, la firma debe incorporar en su estrategia las preocupaciones e intereses de esos actores o *stakeholders*, de modo que ella no sea ya la respuesta a las expectativas de la propia firma sino la expresión de una mirada “hacia fuera” por parte de los directivos<sup>74</sup>. En definitiva, esto es lo que Freeman quiere lograr: una disciplina de permanente auscultación del entorno para adaptarse a él, lo cual significa que la firma debe ser capaz de satisfacer las expectativas de los actores con quienes se relaciona, y eso no es tarea a realizarse de una sola vez sino que requiere un trabajo permanente y continuo. Esta es la gran diferencia entre el enfoque estratégico de *stakeholders* que propone Freeman, y que desarrolla en su libro, en comparación con el enfoque estratégico precedente.

Pero el propio Freeman, a poco andar, se dará cuenta de que tal enfoque resulta incompleto si no va acompañado de una concepción más amplia de la empresa, ya que a pesar del cambio implicado en el enfoque estratégico de *stakeholders* la perspectiva de fondo no ha cambiado: la empresa y sus dueños siguen siendo un fin y los *stakeholders* son un medio para lograr sus intereses, es decir, el mismo defecto que explica las limitaciones del modelo de RSE. Freeman se aboca a la tarea de solucionar este problema en dos trabajos publicados en 1988, *Corporate Strategy. The Search of Ethics* y *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. Kantian Capitalism*, en los que la empresa se concibe como un medio al servicio de los *stakeholders* y la estrategia queda subordinada a consideraciones éticas. Los demás teóricos del modelo también se centraron en la búsqueda de respuestas a la inevitable pregunta acerca de los fundamentos del modelo desde la perspectiva ética, es decir, por qué los directivos deben procurar satisfacer los intereses no sólo de los accionistas sino de los demás grupos e individuos que se relacionan con la

74 Véase Freeman, E. (1984), p. 44.





empresa. Eso motivó el surgimiento de una abundante literatura durante los años 90, dándole a la temática de *stakeholders* un carácter ético preponderante respecto del aspecto estratégico, aunque la literatura propiamente estratégica también se vio enriquecida por aquella.

Aunque han sido varios los fundamentos que se han dado, ninguna de las teorías presentadas ha logrado un consenso amplio y por ello varios autores reconocen como una de las debilidades del modelo la falta de fundamentos éticos satisfactorios<sup>75</sup>. Por ejemplo, Freeman y Evan recurren a principios kantianos. La empresa está constituida por individuos –no sólo sus miembros, sino todos aquellos que le aportan los recursos que le permiten existir– para la realización de sus propósitos, por lo que cada *stakeholder* tiene derecho a no ser tratado como un simple medio, en consecuencia la corporación debe ser administrada para el beneficio de sus *stakeholders*<sup>76</sup>. Por otra parte Phillips intenta subsanar el problema planteando lo que él llama principio de equidad, que formula de la siguiente manera: “Allí donde una persona o un grupo de personas acepte voluntariamente los beneficios de un esquema de cooperación mutuamente beneficioso y que requiera sacrificio o contribución de los participantes y exista la posibilidad de parasitismo<sup>77</sup> se crean obligaciones de equidad entre los participantes en el esquema cooperativo en proporción a los beneficios aceptados”<sup>78</sup>. Para Phillips, las relaciones en que las empresas se involucran constituyen relaciones

75 Véase Argandoña, A. (1998), p. 1098; Phillips, R. (1997), p. 52.

76 Véase Evan, W. y Freeman, E. (1988).

77 Por “parasitismo” se refiere Phillips a la posibilidad de que uno de los participantes del esquema de cooperación obtenga beneficios sin realizar aporte o sacrificio alguno.

78 Phillips, R. (1997), p. 57.





---

**CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO**

---

cooperativas en que los participantes realizan aportes que restringen su libertad a cambio de participar de los beneficios que se generan, por lo que cualquier persona o grupo que se incorpore a este juego (cualquier *stakeholder*) y obtenga un beneficio tiene la obligación, por razón de equidad, de realizar aportaciones.

Más allá de las diferencias entre las distintas narrativas o argumentaciones que puede adoptar el modelo, en general la teoría de los *stakeholders* está inspirada en la filosofía política contractualista derivada del liberalismo. Prueba de ello es el planteamiento de Freeman y Phillips, en el sentido de que si bien la teoría de los *stakeholders* es pragmática, esto es, admite una pluralidad de narrativas acerca de cómo vivir y cómo hacer empresa –pudiendo proceder cada una de ellas de distintas visiones filosóficas e incluso religiosas<sup>79</sup>– los límites a ese pluralismo están dados por el carácter libertario y administrativo que todas deben tener, es decir, deben basarse en la libertad de los *stakeholders* para establecer acuerdos y su responsabilidad respecto de las consecuencias de sus acciones sobre terceros (libertarismo), y traducirse en recomendaciones a los directivos para crear valor para los *stakeholders* (carácter administrativo)<sup>80</sup>.

### 3.2. Comentarios

¿Cuál es la diferencia entre este modelo y el de RSE? La pregunta es oportuna dado que en muchos autores el enfoque de *stakeholders* aparece tratado dentro de, o como un elemento de, la RSE. Esta perspectiva resulta una ironía para Freeman, puesto que él mismo planteó, en un

---

79 Véase Freeman, E. (1994).

80 Véase Freeman, E. y Phillips, R. (2002).





trabajo de 1991, la necesidad de superar el concepto de RSE<sup>81</sup>. Al principio del artículo se afirma que la responsabilidad social corporativa ha fallado en su intento por crear la sociedad buena, y que el propósito del mismo es señalar algunas razones por las que el concepto debiera ser abandonado. En su reemplazo se proponen tres nociones sobre las cuales desarrollar la conversación acerca de la vida corporativa, siendo la “proposición de *stakeholders*” una de ellas. “Una vez que venimos a ver cada uno de estos grupos (proveedores, comunidad, empleados, clientes y financistas)... como socios legítimos en el diálogo acerca de “lo que la corporación va a ser”, la responsabilidad social de la entidad resultante es discutible. ¿Responsabilidad social con quién? Todas las partes afectadas son parte de la conversación. Dado que la responsabilidad social depende de los efectos externos sobre aquellos que no son parte de la corporación, hemos hecho simplemente desaparecer el asunto”<sup>82</sup>. Se agrega que esto es más que una cuestión semántica, puesto que el enfoque de *stakeholders* visualiza a las corporaciones como conjuntos conectados o redes de *stakeholders*. La empresa es un sistema que a su vez es parte de otro sistema más amplio al que está tan inextricablemente unido e interrelacionado que no cabe dividirlo en distintas partes, una de ellas de carácter económico –la empresa– y otra de carácter social –sus *stakeholders*–, a la vez que existe también otra parte política, otra tecnológica, etc.

En 2006 otro trabajo de Freeman profundiza en la separación entre ambos modelos a partir de ciertas críticas que cabe formular al modelo de RSE. La primera es que supone que negocios y responsabilidad social son cosas separadas, siendo esta última una especie de agrega-

81 Freeman, E. y Liedtka, J. (1991), p. 92.

82 Freeman, E. y Liedtka, J. (1991), pp. 96-97.







## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

do que se superpone a los negocios para reparar sus consecuencias negativas<sup>83</sup>, noción que Freeman denomina “tesis de la separación”. En cambio, la teoría de los *stakeholders* asume que negocios y ética no se pueden separar, y prueba de ello es que las empresas han permitido mejorar la vida de mucha gente, a la vez que la experiencia demuestra que la consideración de la ética en la estrategia conduce a un mejor desempeño económico.

La segunda crítica apunta a que la RSE suele asumir que el deber de involucrarse en actividades de colaboración social se relaciona con el tamaño de las empresas, como lo demuestra el calificativo de “corporativa” de su nombre originario<sup>84</sup>. Por el contrario, el enfoque de *stakeholders* asume que, como consecuencia de que los negocios y la ética van de la mano, cualquier forma de emprendimiento económico –sea grande o pequeña– asume una responsabilidad con los demás, la que se manifiesta en el deber de crear valor para los *stakeholders*<sup>85</sup>.

Estos comentarios sirven para mostrar por qué el modelo de *stakeholders* es distinto de la RSE. Un directivo de empresa que actúe inspirado por el modelo de RSE mirará su entorno y tratará de minimizar los efectos sociales negativos de las operaciones de su empresa, y en el mejor de los casos se involucrará en actividades de beneficio social con el fin de hacer sustentable el éxito económico de ella, por lo que el utilitarismo que anima el modelo resulta patente. En cambio, un directivo que actúe inspirado por el modelo de *stakeholders* tratará de satisfacer a los “otros” porque es parte de la esencia del negocio, porque “en eso con-

83 Véase Freeman, E. y Velamury, R. (2006), pp. 9-10.

84 Aunque aquí hemos optado por el término “responsabilidad social empresarial” el nombre original en inglés es “corporate social responsibility”.

85 Véase Freeman, E. y Velamury, R. (2006), p. 11.





siste el negocio”, de modo que los *stakeholders* son un fin en sí mismo, ya sea por una razón de carácter ético –más allá de qué tipo de ética se trate, de carácter utilitarista o de otro tipo–, o porque estima que los *stakeholders* son tan parte de la empresa como los accionistas.

En consecuencia, el modelo de *stakeholders*, evaluado en comparación con los modelos de accionistas y RSE, expande o amplía la noción de propósito organizacional. Con respecto al modelo de accionistas, amplía el número de actores destinatarios de la responsabilidad como resultado de que reconoce la existencia “de múltiples relaciones entre los propietarios de los diferentes factores de producción. Por esta razón, la teoría del *stakeholder*, que tiene en cuenta a los diferentes factores a los que les pertenece el trabajo, el capital, etcétera, ofrece una visión de la empresa más comprehensiva que la teoría del accionista”<sup>86</sup>. En comparación con el modelo de RSE, el compromiso con los actores con quienes se relaciona es mucho mayor, y ello se manifiesta en el esfuerzo por identificarlos concretamente al igual que con sus demandas y expectativas. Por lo mismo incorpora en la intención de los directivos la promoción del desarrollo humano, pues en el intento de satisfacer el bien particular de los *stakeholders* reconoce aspectos humanos, como la necesidad de pagar sueldos justos, de satisfacer las expectativas de los empleados de participar en la toma de decisiones, un trato igualitario a los proveedores, expectativas de los clientes que van más allá de la relación precio-calidad del producto o servicio ofrecido, etc.

En el lado opuesto, el modelo de *stakeholders* presenta las siguientes falencias<sup>87</sup>:

86 Fontrodona, J. y Sison, A. (2007), p. 75.

87 Esta parte del análisis está tomada de Escudero, G. (2010), pp. 261-266.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

a) Definición del propósito organizacional como la maximización de la riqueza de los *stakeholders*.

Esta falencia genera dos problemas. La primera es que supone una priorización de los bienes económicos sobre los bienes espirituales o propiamente perfectivos de la naturaleza humana, invirtiendo el orden propio de los bienes del mismo modo que el modelo de accionistas. El segundo es que concibe los bienes que la organización puede otorgar sólo como bienes particulares cuya única posibilidad de distribución es su repartición, esto es, su división entre los distintos interesados. De hecho, el “equilibrio de intereses” entre los *stakeholders* que debe realizar el directivo es imposible a menos que todos ellos sean individuales, independientes y comparables. Esto no ocurre, en cambio, con los bienes espirituales, puesto que por su propia naturaleza son bienes comunes, es decir, pueden ser disfrutados al mismo tiempo por varias personas, como ocurre con la amistad, el respeto mutuo, el conocimiento, etc. En consecuencia, el modelo no recoge adecuadamente el papel de la participación ni su importancia para la configuración de una comunidad.

b) Visión individualista

Al igual que los modelos de accionistas y RSE, el modelo se apoya en una antropología construida sobre una noción individualista del hombre<sup>88</sup>, al que se concibe como un individuo aislado y privado de cualquier comunidad dentro de la cual pueda averiguar qué es su bien último y cómo lograrlo. En sus relaciones con una empresa los individuos son “maximizadores de intereses”, similares a los accionistas bajo el modelo de accionistas, y las organizaciones son grupos de individuos autónomos unidos contractualmente. En consecuencia, en la empresa

88 Melé, D. (2002), p. 192.





no existe algo así como un fin compartido, un propósito común que haga de ella algo que pertenece a todos; más bien viene a ser “sólo un instrumento común... puesto al servicio de los intereses rivales o divergentes. Los diferentes *stakeholders* simplemente usan la empresa para favorecer sus propios intereses exclusivos”<sup>89</sup>.

Para fundamentar las obligaciones de la empresa con los *stakeholders* el modelo recurre a la teoría de derechos: cada *stakeholder* tiene una especie de derecho de propiedad sobre sus expectativas respecto de la empresa. Al depender sólo del lenguaje de derechos para describir las relaciones de *stakeholders* reduce la organización a un accidente histórico, que, como máximo, preserva un máximo de libertad individual acorde a la concepción privada de bien que cada uno tenga.

El individualismo del modelo le impide dar razón suficiente del sentido de comunidad entre los *stakeholders* internos y externos de la empresa. Se restringe la idea de comunidad a un grupo de *stakeholders* que afectan o son afectados por la organización, y la comunidad viene a ser un contrato social de intereses, demandas y derechos de *stakeholders* particulares.

#### c) Utilitarismo

El modelo no logra corregir completamente el utilitarismo de los dos modelos anteriores, aunque en parte lo atenúa. Esta debilidad deriva de la anterior. La visión individualista supone que cada *stakeholder*, en sus relaciones con la empresa, busca maximizar la satisfacción de su propio interés de una manera que también promueva, o al menos no dañe, los intereses de los demás. En este contexto el rol de los directivos consiste en satisfacer equilibradamente el interés de todos los *sta-*

<sup>89</sup> Fontrodona, J. y Sison, A. (2009), pp. 230-231.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

*keholders*, para lo cual en la toma de decisiones deben hacer un cálculo estratégico en orden a maximizar la suma total de bienes particulares. La empresa se justifica porque maximiza el bienestar del mayor número de individuos y organizaciones, y al hacerlo aumenta la “cantidad de bienestar” en la sociedad.

d) Igualitarismo de los derechos de los *stakeholders*

El enfoque multi-fiduciario concibe los derechos de los *stakeholders* como iguales y el rol de la administración es satisfacer esos derechos de manera equilibrada. Esta visión plantea un problema: ¿cómo puede un directivo resolver un conflicto entre demandas de *stakeholders* si éstas versan sobre intereses individuales, indefinidos, indiferenciados en su importancia y desconectados de la comunidad? La incapacidad para resolver este tipo de conflictos deriva de dos circunstancias: ningún interés o bien particular es en sí mismo más importante que los otros, y falta un bien común que permita ordenar los intereses particulares a un objetivo de la comunidad. Ambos factores generan desacuerdos y fragmentación, debilitando a la larga el compromiso de trabajar juntos en pos de objetivos compartidos.

La visión igualitaria de derechos individuales dificulta la labor de gobierno de la empresa y la armonización de los esfuerzos particulares con el bien de la comunidad. Lo primero, porque esa labor consiste precisamente en dirigir los esfuerzos particulares hacia una prosperidad de la empresa que beneficie a todos sus miembros, y el modelo no da criterios para zanjar los conflictos entre *stakeholders* primarios. Y lo segundo, porque al no existir un “bien de la comunidad” falta un factor motivador para que cada miembro individual posponga, cuando sea necesario, su bien particular para favorecer el bien común. ¿Por qué, por ejemplo, un empleado está dispuesto a atender a un cliente aún cuando éste pida atención después del horario oficial de trabajo? ¿Por qué un empresario está dispuesto a postergar sus expectativas iniciales de





ganancias para mantener los sueldos de sus trabajadores cuando los resultados de la empresa no son los esperados? En la práctica empresarial es posible encontrar numerosos ejemplos de situaciones en que miembros de empresas de reconocido aporte a la sociedad hacen esfuerzos que no se explican por consideraciones de interés individual. La realidad nos enseña que la excelencia empresarial se construye sobre una infinitud de sacrificios de empleados, dueños y directivos que son capaces de actos virtuosos que al final del día marcan la diferencia entre “cumplir un acuerdo contractual” y “servir a otros mediante un trabajo bien hecho simplemente por amor al bien de los demás”.

En conclusión, el modelo de *stakeholders* logra superar la noción de responsabilidad del modelo de RSE porque no sólo reformula el modelo de empresa, sino que profundiza en el nivel ético, llegando a reconocer los vínculos y la dimensión ética –y por tanto de las relaciones humanas– de la actividad empresarial. Sin embargo no logra corregir todas las falencias del modelo de accionistas porque su corrección no llega a la raíz de los errores de éste: su antropología.





## IV. MODELO DE CIUDADANÍA CORPORATIVA (CC)

### 4.1. Descripción

Se trata de una visión de empresa en pleno desarrollo y, por tanto, aún no suficientemente decantada.

La literatura ofrece varias elaboraciones teóricas. Aquí nos apoyaremos en un trabajo de Matten y Crane para pasar revista. Ellos describen dos propuestas de ciudadanía corporativa antes de explicar la propia. La primera la llaman “Visión Limitada de Ciudadanía Corporativa”, y consiste en que las empresas realizan acciones filantrópicas con un enfoque estratégico, es decir, la empresa realiza aportes a la sociedad motivada principalmente por su propio interés, dado que el fin último es contribuir a un entorno social, ambiental y político estable que favorezca la realización de negocios rentables. Por lo anterior, los destinatarios de esas acciones son las comunidades locales que conforman el entorno físico directo de la compañía.

La segunda la denominan “Visión Equivalente de Ciudadanía Corporativa”, y consiste en una fusión de ciudadanía corporativa con concepciones precedentes de responsabilidad social corporativa. De modo especial se refieren al modelo “pirámide de responsabilidad social corporativa” de Carroll, que ya presentamos a propósito del modelo de RSE, y que presenta el rol de la empresa conformado por cuatro tipos de responsabilidades: económicas, legales, éticas y filantrópicas.

Ninguna de las dos visiones constituye, en opinión de Matten y Crane, una novedad conceptual, y por tanto no justifican la creación de una nueva terminología. La visión equivalente de ciudadanía corporativa no es más que la noción más amplia y desarrollada de responsabilidad





social corporativa, y la visión limitada es sólo el último eslabón o nivel de responsabilidad de este enfoque (el filantrópico).

Frente a esta especie de “marketing de ideas académicas”, como califican a esta rotulación que propone un nuevo término para presentar conceptos ya existentes<sup>90</sup>, los autores proponen una conceptualización de ciudadanía corporativa que sí presenta novedad. Partiendo del hecho de que en muchas partes los gobiernos han dejado de ser eficaces administradores de derechos de los ciudadanos, observan como contrapartida que muchas corporaciones han entrado a llenar el vacío dejado por los gobiernos; de este modo, “la CC describe el rol de la corporación en la administración de derechos ciudadanos de los individuos”<sup>91</sup>. No se trata de otorgarle a la corporación el estatus del ciudadano individual, como en las nociones primeras de ciudadanía corporativa, sino de otorgarle más bien el estatus del gobierno. Al mismo tiempo, la propuesta de Matten y Crane se apoya en el enfoque de *stakeholders*, pues afirman que los actores cuyos derechos las corporaciones han pasado a administrar “incluyen stakeholders tradicionales, como los empleados, clientes o accionistas, pero también incluye grupos más amplios con relaciones transaccionales no directas con la compañía”<sup>92</sup>.

Más concretamente, Matten y Crane explican que su propuesta no es de carácter normativo sino descriptivo, es decir, no es que ellos afirmen que el rol de la corporación como gobierno –en el sentido específico de “administradoras de derechos de los ciudadanos”– deba ser el mencionado, sino que es un fenómeno real del cual ellos simplemente toman

90 Matten, D. y Crane, M. (2005), p. 169.

91 Matten, D. y Crane, M. (2005), p. 173.

92 Matten, D. y Crane, M. (2005).







## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

nota. La causa del mismo es un cambio que dice relación con las circunstancias en que tradicionalmente el Estado-nación tuvo el monopolio del papel de garante de los derechos ciudadanos. Durante mucho tiempo los gobiernos fueron los detentadores exclusivos del poder soberano, pero la globalización ha provocado que un creciente número de actividades sociales estén teniendo lugar más allá del poder e influencia del Estado-nación por dos razones: (1) los Estados-nación están expuestos a la acción económica, social y política de grandes corporaciones cuya actuación no es posible de controlar totalmente; (2) dentro de los territorios nacionales las corporaciones tienen cada vez menos obstáculos para trasladar actividades a otros territorios más allá del control de su gobierno de origen.

Como consecuencia, los gobiernos tradicionales no logran ser, en la misma medida que antes, la contraparte de los ciudadanos. Específicamente, los autores describen tres aspectos del desempoderamiento de los gobiernos: (1) el gobierno cesa de administrar los derechos ciudadanos; (2) el gobierno no ha administrado hasta ahora derechos ciudadanos; y (3) la administración de los derechos ciudadanos puede ir más allá del ámbito del gobierno del Estado-nación. En cada uno de estos contextos se produce un espacio y una oportunidad para que las corporaciones ingresen pasando a administrar derechos, en el sentido de protegerlos, facilitarlos y posibilitarlos.

A pesar de la originalidad del planteamiento de Matten y Crane, la verdad es que su propuesta no ha tenido gran acogida en la literatura y, a juzgar por el tiempo transcurrido (su trabajo fue publicado en 2005), creo que ya no la tendrá.

En mi opinión, el elemento fundamental de la CC es la aplicación a las corporaciones de la noción de ciudadano individual como sujeto de derechos y deberes. La novedad de este enfoque es que tradicionalmente los directivos corporativos han actuado de acuerdo con lo que





estiman que son los derechos de la corporación, aprovechando el ámbito de acción que la sociedad le otorga para perseguir su fin propio, considerado éste básicamente como de naturaleza económica. En cambio, el concepto de CC viene a poner de manifiesto los deberes que la concesión de ese ámbito de acción por parte de la sociedad implica a favor de ésta. Las contraprestaciones que la sociedad en general, y los actores dentro de ésta en particular, pueden esperar de la corporación, no consisten ya solamente en acciones discrecionales –entiéndase facultativas o voluntarias– por parte de la corporación, sino en algún grado exigibles de alguna u otra manera. Dicho en palabras simples, las corporaciones tienen la obligación, a cambio del permiso que la sociedad les otorga para operar, de poner atención a los problemas sociales y de contribuir a su solución mediante la generación de bienes que van más allá de los que caben en la noción de “producir bienes y servicios de calidad a un costo razonable”<sup>93</sup>. ¿Cuáles son esos bienes, o en qué consisten concretamente las obligaciones corporativas para con la sociedad? Es la pregunta que los teóricos de la ciudadanía corporativa están tratando de contestar, dando así cuerpo a una teoría aún en desarrollo.

No sólo los académicos sino también el mundo corporativo están contribuyendo a desarrollar el modelo. Lo hace, por ejemplo, con compromisos explícitos en materia de RSE en los que se alude a este término. En 2002 los directores ejecutivos de 34 de las más grandes compañías del mundo, reunidos en el *World Economic Forum* de ese año, firmaron una declaración llamada *Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards*<sup>94</sup>. En ella se comprometen a ser buenos “ciudadanos corporativos globales” mediante la aplicación de un marco

93 Véase Melé, D. (2009), p. 324.

94 Se puede consultar en [https://members.weforum.org/pdf/GCCI/GCC\\_CEOstatement.pdf](https://members.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf).





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

de acción dirigido a directivos corporativos en general (gerentes generales, miembros de directorios, ejecutivos, etc.), con el fin de “administrar el impacto de su compañía en la sociedad y sus relaciones con los *stakeholders*”<sup>95</sup>. El objetivo último es ayudar a que los beneficios del desarrollo lleguen a todos los sectores de la sociedad. Para ello, los líderes empresariales deben: (1) hacer negocios como buenos ciudadanos, es decir, producir productos y servicios a bajo costo y seguros, crear trabajo y riqueza, apoyar la capacitación y cooperación tecnológica y reflejar los estándares y valores internacionales en áreas como el medio ambiente, la ética, los derechos humanos y laborales; (2) identificar y trabajar con los *stakeholders* clave en las principales esferas de influencia; (3) asumir el liderazgo que les corresponde como gerentes generales, presidentes y miembros de directorios, más allá de las correspondientes y necesarias asignaciones y delegaciones de responsabilidades en los directivos que tengan a su cargo.

A pesar del impulso para la ciudadanía corporativa que supuso la declaración del *World Economic Forum*, en ella misma se reconoce que la terminología usada no supone necesariamente un cambio respecto de lo que ya existía en el ámbito de las relaciones empresa-sociedad: “Algunos de nosotros usaremos la terminología de ciudadanía corporativa, otros la de responsabilidad social corporativa, ética, triple línea de fondo o desarrollo sustentable, pero creemos que los principios fundamentales y acciones requeridas son los mismos”<sup>96</sup>. De ahí que la importancia de esta declaración haya sido más bien de carácter práctico que conceptual, en el sentido de que su influencia consistió en impulsar el compromiso de las corporaciones con los actores sociales, pero no

<sup>95</sup> *World Economic Forum* (2002), p. 1.

<sup>96</sup> *World Economic Forum* (2002).





supuso un concepto radicalmente distinto de los desarrollados con anterioridad en la literatura respectiva.

Para ilustrar la manera en que la ciudadanía corporativa ha sido acogida en la práctica de negocios corporativa, hemos elegido el caso de Gildan. Se trata de una compañía canadiense que fabrica ropa deportiva y la comercializa en Canadá, Estados Unidos, Europa, Centroamérica y la región Asia-Pacífico. Tiene una política explícita y muy activa de ciudadanía corporativa. En su "Informe Interino de CC de 2010"<sup>97</sup> ("interino" porque es complementario con el Informe de CC completo de 2008-2009) destaca que sus prioridades estratégicas en esta materia son:

- Empleados: la empresa se compromete a establecer prácticas laborales y condiciones de trabajo que sean líderes en la industria.
- Medio Ambiente: la empresa se compromete a desarrollar soluciones ambientales innovadoras que reduzcan el impacto en todas sus operaciones.
- Comunidades: la empresa se compromete con sus vecinos a través del apoyo a la educación para la juventud y la ayuda humanitaria.
- Gobierno Corporativo: la empresa se compromete a mantener una sólida cultura de gobierno corporativo de integridad, responsabilidad y transparencia.

Se puede apreciar en esta declaración que la compañía ha identificado a quienes considera sus *stakeholders* clave y ha asumido con ellos un conjunto de deberes que se traducen en acciones concretas conducentes a su realización, creando incluso un departamento para tal efecto a cargo de un Vicepresidente Ejecutivo<sup>98</sup>.

97 Se puede consultar en [http://gildan.com/corporate/downloads/corporateCitizenship/CC\\_annual\\_report\\_10\\_sp.pdf](http://gildan.com/corporate/downloads/corporateCitizenship/CC_annual_report_10_sp.pdf).

98 Gildan (2010), p. 2.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

---

Sin embargo, y de forma similar a la declaración del *World Economic Forum* de 2002, el mismo Informe usa la terminología “socialmente responsable” asociada a la de “ciudadanía corporativa. Nos encontramos aquí con la “visión equivalente de ciudadanía corporativa” de Matten y Crane, en la que ésta no es más que una visión ampliada y desarrollada de RSE.

En conclusión, de acuerdo con el estado actual de desarrollo de la teoría de CC, este modelo no propone nada sustancialmente distinto y novedoso respecto del modelo de RSE. Sin embargo, la aplicación de la noción de ciudadano individual a la corporación destaca un aspecto de la relación empresa-sociedad que sí está presente en el modelo de *stakeholders*, aunque tal vez no con la misma claridad: la empresa, especialmente cuando su tamaño y poder son socialmente relevantes, es un actor social de importancia tal que sus directivos no pueden desconocer su influencia ni la potencialidad de sus efectos sobre el entorno. Esta realidad se traduce, para los directivos, en dos cosas: responsabilidad y deberes. “Responsabilidad” en el sentido de que la empresa no puede perseguir el logro de su finalidad económica sin desatender los efectos de sus acciones en el entorno, tanto humano como físico. “Deberes” en el sentido de que dados los desequilibrios en la distribución de los beneficios del desarrollo en la sociedad, no es admisible que la empresa asuma el rol de mero espectador, y si “puede” hacer algo para corregir esos desequilibrios, entonces “debe” hacerlo, lo cual implica que su papel como actor social es de naturaleza mucho más amplia que meramente económica.

### 4.2. Comentarios

Si el modelo de CC no implica nada muy distinto que los modelos de RSE y de *stakeholders*, ¿implica algún avance en la corrección de los problemas de fondo del modelo de accionistas que no hayamos dicho res-





pecto de estos otros dos modelos? El solo hecho de destacar la influencia de las acciones de la corporación en el entorno social resulta de importancia ética y antropológica. Viene a ser como la constatación de un hecho que el individualismo subyacente en los otros modelos desconoce: la corporación no es un actor aislado de la comunidad en que se inserta, sino un miembro de ella, y esto significa que se encuentra en interdependencia con los otros miembros de la comunidad. La corporación no puede lograr su fin y proyectarse en el tiempo si no lo persigue en conjunción con los otros miembros de la sociedad, y esto significa que su bien está unido al de éstos.

Se trata de un punto paradójico, pues la aplicación a las corporaciones del concepto de ciudadanía proviene de la ciencia política liberal, sin embargo, el contexto en que lo aplica la teoría de empresas permite la coincidencia con la tradición aristotélica<sup>99</sup> en un aspecto de ésta que ha sido asumido también por la tradición cristiana. Y si bien los teóricos de la CC no han llegado explícitamente a abordar conceptos antropológicos, su planteamiento fundamental de la corporación como parte de una comunidad lleva necesariamente a cuestionar la antropología liberal subyacente en el modelo de accionistas. La teoría de ciudadanía corporativa deja constancia de que el bien de la empresa no es sólo particular sino común, y por eso entronca con la antropología aristotélica que concibe al hombre como ser individual y social a la vez.

Si se ha operado un cambio antropológico se sigue de aquí un cambio ético: si el bien particular de la empresa se interrelaciona con el de los demás actores sociales hasta el punto de que todos necesitan un entorno social favorable, entonces cada actor social, incluida por supuesto la empresa, tiene el deber de contribuir a la salud de ese

<sup>99</sup> Véase Melé, D. (2009), p. 324.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

entorno. Por eso no llama la atención la fuerza y convicción con que la declaración del *World Economic Forum* de 2002 llama a asumir deberes con la sociedad, y que del mismo modo Gildan se comprometa de manera tan expresa con los empleados y el medio ambiente. Los deberes y la responsabilidad por los efectos de las decisiones corporativas ya no son, bajo la teoría de la CC, meras posibilidades, opciones que dependen de la voluntad de la dirección de las compañías, sino acciones que nacen de la propia naturaleza de la empresa como ciudadana y miembro de la comunidad. La investigación futura sobre los fundamentos teóricos del modelo debiera abordar estos temas; mientras tanto la teoría de la CC permanece incompleta y sin una diferenciación clara respecto de los modelos de RSE y de *stakeholders*.

En conclusión, la CC es un prometedor intento por reformular la teoría de empresa cuya principal aportación reside en que puede conducir a cambiar los supuestos antropológicos y éticos de la teoría de empresa tradicional. Sus posibilidades de éxito en el desafío al modelo de accionistas dependen de que las personas llamadas a aplicarlo –los directivos corporativos– sean conscientes de los supuestos antropológicos y éticos que subyacen, y es ahí donde los teóricos y la academia entran a jugar un papel relevante. Si ello no ocurre la CC no pasará de quedarse en lo que Matten y Crane llaman la visión equivalente y la visión limitada, es decir, la formulación “friedmaniana” de la RSE.









## V. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO (CVC)

### 5.1. Descripción

En 2011 Porter y Kramer publicaron un artículo en el que propusieron este modelo de empresa que está llamado a reemplazar al modelo de accionistas y que ha tenido una importante repercusión en el ámbito de la práctica empresarial. Tomando como punto de partida la vinculación de las empresas con el entorno social en que operan, aspecto que la forma tradicional de entender los negocios pasa por alto, los autores sostienen que las empresas deben definir sus mercados considerando las necesidades de toda la sociedad en la que desarrollan sus operaciones, de modo que el valor que aspiran a crear no sea sólo de ellas sino que responda a las aspiraciones de otros actores sociales. De esta forma se lograría la conjunción del progreso económico con el progreso social.

El valor compartido es definido como el conjunto de “políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”<sup>100</sup>. La forma de lograrlo es fijándose en las necesidades sociales; habiéndolas identificado y dándoles solución, la empresa crea valor social que beneficia tanto a la sociedad como a ella misma. En la práctica el valor compartido se puede crear de tres maneras:

---

100 Porter, M. y Kramer, M. (2011), p. 6.





---

**CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO**

- Redefiniendo productos y mercados. Consiste en que la empresa se enfoque en la aptitud de sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, para lo cual debe identificar las necesidades, beneficios y males de la sociedad que podrían estar asociados con sus productos. Dado que las condiciones sociales son dinámicas, las empresas deben mantenerse continuamente explorando las necesidades de la sociedad con el fin de captar las oportunidades que van surgiendo.

- Redefiniendo la productividad en la cadena de valor. Existe una influencia recíproca entre los problemas sociales y la cadena de valor, en el sentido de que las condiciones sociales pueden aumentar o disminuir los costos que las empresas tienen a lo largo de la cadena. Entonces es posible que ellas encuentren formas de solucionar o disminuir los problemas sociales y que, además, se traduzcan en disminución de sus costos. Por ejemplo, una empresa puede mejorar su logística para disminuir su gasto en combustible a la vez que disminuye su emisión de gases invernadero.

- Construyendo “clusters” de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Los clusters consisten en concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores e infraestructura logística en un área particular, pudiendo incorporar también de instituciones de otro tipo como programas académicos, asociaciones de comercio, etc. Esta conjunción de organizaciones y actividades favorecen la productividad, la innovación y la competitividad, a la vez que deficiencias en sus condiciones estructurales generan costos para las empresas, por lo que si éstas crean clusters o solucionan las deficiencias que los ya existentes puedan tener, estarán contribuyendo a solucionar problemas sociales además de favorecerse a sí mismas. Por ejemplo, la existencia de mercados justos y transparentes en un cluster permite que las empresas aseguren sus suministros a la vez que facilita que los trabajadores tengan mejores condiciones, que los proveedo-





---

**CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO**

res reciban precios justos, que los ciudadanos mejoren sus ingresos y poder de compra, etc.

Estas tres vías de creación de valor compartido no son independientes sino que se refuerzan: cuando se crea valor en una de ellas se abren oportunidades en las otras. “Mejorar el cluster permite un mayor suministro local y cadenas de valor menos dispersas. Los productos y servicios nuevos que satisfagan necesidades sociales o que atiendan a mercados ignorados deberán tomar nuevas opciones para su cadena de valor... Y las nuevas configuraciones de la cadena de valor crearán demanda por equipamiento y tecnología que ahorren energía, conserven recursos y ayuden a los empleados”<sup>101</sup>.

Cabe observar que las oportunidades de creación de valor compartido están ligadas al negocio particular de las empresas, por lo que éstas no necesitan alejarse del ejercicio de sus ventajas competitivas, más bien deben ser capaces de captar problemas sociales que puedan solucionarse ejerciendo esas capacidades. Las prácticas en las que reside la creación del valor no son anexos a la ventaja competitiva sino parte o prolongación de ella, es decir, al satisfacer necesidades sociales le empresa no se aleja de su negocio sino que utiliza sus capacidades de generación de valor económico para mejorar las condiciones de la sociedad.

## 5.2. Comentarios

Porter y Kramer presentan su visión de la empresa como una novedad revolucionaria, un esquema que permitiría a las empresas recuperar la legitimidad social que han perdido a causa del modelo de accionistas y explorar oportunidades de negocios que no estaban abordando

---

101 Porter, M. y Kramer, M. (2011), p. 17.





por el enfoque de corto plazo, y así aumentar sus ganancias. Es cierto que en comparación con el modelo de accionistas este modelo aporta una conexión entre el interés de la firma y los intereses de la sociedad que permite superar la separación que aquel efectúa entre las empresas y la sociedad. También es cierto que, en comparación con la RSE, también significa algunos avances: los actores del entorno aparecen vinculados más estrechamente a la firma y la solución de los problemas sociales no es un asunto meramente opcional, sino parte de la misión de la empresa y prácticamente una necesidad estratégica.

Sin embargo, no hay en sus planteamientos nada que sea esencialmente distinto de los modelos ya presentados: la exploración del entorno para descubrir problemas sociales y las necesidades de los clientes actuales o potenciales está ya presente en el enfoque de *stakeholders*, al igual que la noción de que los negocios tienen un aspecto ético que les es propio (la superación de la tesis de la separación); y la constatación de que el éxito de la empresa está inextricablemente ligado a las condiciones del entorno social es un aspecto que ya se encuentra en el modelo de CC. De hecho, este último aspecto del modelo permite, en mi opinión, calificarlo como una modalidad de CC, en el sentido de que recoge la idea de que la sociedad otorga a las empresas permiso para operar y a cambio ellas tienen la obligación de atender a los problemas sociales, sólo que la CVC constituye una formulación más específica del modelo de CC y con un énfasis estratégico.

Pero precisamente en este último punto, el énfasis estratégico, aparece con mayor notoriedad la limitación del modelo. Como he dicho más arriba, en la CC hay un aporte a la teoría de la empresa en cuanto destaca el deber ético de ésta de contribuir a la salud del entorno social del cual es parte. En el modelo de CVC este aspecto se presenta más como una “oportunidad de negocios” que como un deber ético, una forma de aumentar las utilidades. La siguiente afirmación de Porter y Kra-





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

mer así lo confirma: “La creación de valor compartido representa una concepción más amplia de la mano invisible de Adam Smith... [es] un comportamiento animado por el interés propio para crear valor económico a través de la creación de valor para la sociedad. Si todas las empresas persiguieran individualmente un valor compartido conectado con sus propios negocios, los intereses generales de la sociedad serían atendidos”<sup>102</sup>. Aparece aquí la concepción utilitarista sobre la conexión entre el interés propio y el interés colectivo, el intento de Mill de pasar desde el “hedonismo psicológico egoísta” de Bentham a un “hedonismo ético universalista” que luego recogió el liberalismo económico, con la idea de que la competencia en un mercado libre hace posible la maximización de la utilidad económica de la sociedad. En consecuencia se le puede formular a este modelo la misma crítica que a la RSE: carece de racionalidad ética, es decir, las decisiones que han de tomar los directivos no vienen motivadas por un concepto objetivo de bien sino por una conveniencia económica. Este elemento permite concluir que la CVC constituye sólo un intento de reformular el modelo de empresa pero no corrige el modelo económico, ni la ética y menos aún la antropología del modelo de accionistas, y que por lo tanto carece de fuerza para cambiar el *ethos* empresarial al que da lugar la forma tradicional de entender la empresa. Por lo mismo, si la CVC se convirtiera en la expresión definitiva de la CC, se perdería la posibilidad que mencioné más arriba de que ésta contribuya a cambiar los supuestos antropológicos y éticos de la teoría de empresa tradicional.

---

102 Porter, M. y Kramer, M. (2011), p. 18.







## VI. MODELO DE BIEN COMÚN

### 6.1. Descripción

Este modelo puede considerarse también como aún en desarrollo, y está presente en un conjunto de propuestas de varios autores que describiré a continuación. La característica común a todas ellas es la explicación de la naturaleza y fin de la empresa de acuerdo con la tradición católica del derecho natural y, más específicamente, tiene su punto de apoyo en el concepto de *bien común* de acuerdo con la tradición aristotélica tomista<sup>103</sup>.

#### a) Alford y Naughton

Para describir la propuesta de estos autores me basaré en tres trabajos: *The Common Good and the Purpose of the Firm*, de 1995; el capítulo dos del libro *Managing as if Faith Mattered*, de 2001; y *Beyond the Shareholder Model of the Firm*, de 2002.

Los autores comienzan su argumentación diciendo que los hombres se mueven motivados por deseos que se dirigen a la obtención de bienes, que van desde lo más fundamental para la sobrevivencia a lo más excelente. El desarrollo o realización humana se logra por la obtención de dichos bienes en un contexto en el que el bien integral de la persona es reconocido por estar intrínsecamente conectado al bien de la comunidad.

---

103 Tomás de Aquino (1956), I-2 c. 90 a.2; 2-2 c. 47 a.10.11; y 2-2 c.58 a.5.6. En el caso de Aristóteles, éste no desarrolla explícitamente un concepto de bien común, pero puede colegirse de pasajes de la *Ética Nicomáquea*, I, 2, y de la *Política* I, I y III, IV.





Las comunidades son asociaciones de personas y son llamadas también “sociedades”, “organizaciones” o “grupos intermedios”. El fin de cada organización es su propio bien común, entendiendo por tal “la promoción de todos los bienes necesarios para el desarrollo humano integral en la organización, de manera que respete la ordenación propia de esos bienes”<sup>104</sup>. La sociedad más perfecta es la sociedad civil, que está conformada por las distintas organizaciones que existen en ella; éstas son parte de, y se ordenan a, la sociedad civil, y esta última a su vez confiere unidad y armonía a los bienes comunes particulares de aquellas. Alford y Naughton sostienen que, para lograr su bien común, la empresa debe lograr una adecuada integración y jerarquización de tres niveles:

1) Nivel de supervivencia<sup>105</sup>

Los bienes y fines que las personas buscan derivan de sus necesidades, y éstas se manifiestan en un orden jerárquico. Los autores recurren al conocido esquema de la “jerarquía de necesidades” de Maslow, que ordena las necesidades en niveles que van desde lo físico a lo espiritual: requerimientos fisiológicos, de seguridad, pertenencia, autoestimación y autorrealización. La jerarquía consiste en que una vez satisfechas las necesidades del nivel más básico las personas se motivan por satisfacer las necesidades del nivel inmediatamente superior, y por tanto ya no se motivan por los bienes que permiten satisfacer las necesidades ya cubiertas. Esto implica que, por ejemplo, aunque nadie puede vivir sin alimentarse, la gente autorrealizada no vive para comer.

Los bienes fundamentales se usan para satisfacer las necesidades primarias, mientras que los excelentes se usan para satisfacer las nece-

104 Alford, H.J. y Naughton, M.J. (2001), p. 45; Alford, H.J. y Naughton, M.J. (2002), p. 38.

105 Alford y Naughton lo llaman “fundamental”. He cambiado el nombre por el de “supervivencia” porque me parece más explicativo.







## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

sidades de mayor nivel, de ahí que éstos sean más nobles que aquellos. Muchos bienes materiales cuyo uso involucra consumo, ocupación o intercambio caen en la categoría de fundamentales y, dado que su necesidad es urgente, la preocupación por su obtención puede desplazar la preocupación por los bienes excelentes. Esa conducta es irracional puesto que necesitamos los bienes fundamentales en orden a obtener los bienes excelentes, y no al revés.

En las sociedades modernas los bienes materiales se obtienen principalmente a través de la participación en empresas y, para que éstas puedan cumplir ese papel en el largo plazo, deben crear las condiciones que permitan atraer capital, usarlo eficiente y productivamente, y generar más capital para sobrevivir y crecer, es decir, requieren los bienes organizacionales de rentabilidad, eficiencia y productividad, que se logran mediante técnicas administrativas: *finanzas* otorga las habilidades para obtener capital, *producción* otorga las habilidades para operar eficientemente, etc. Si la administración no genera eficiencia y rentabilidad óptimas, no importa cuán noble y satisfactoria sea, la organización no será viable.

Alford y Naughton afirman que los economistas neoclásicos hacen del deseo fundamental por la supervivencia la base de la teoría financiera de la firma, la cual postula la maximización de la riqueza de los dueños. En esta visión, dado que el capital juega un rol decisivo en la existencia de la firma, los intereses de los accionistas deben ser maximizados. Y aunque esta versión de la firma describe aquello que es fundamental y necesario, no es suficiente para describir todo lo que involucra una empresa.

2) Nivel de desarrollo humano<sup>106</sup>

106 Alford y Naughton lo llaman "de excelencia".





---

**CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO**

Los seres humanos no somos animales en busca sólo de preservación y satisfacción de necesidades básicas, sino seres sociales que buscamos una comunidad en la cual obtener los bienes que nos permitan satisfacer las necesidades superiores para realizarnos como seres humanos y ayudar a otros en el mismo afán. Son los bienes llamados “excelentes”, y consisten en cualidades que se desarrollan a través de la convivencia en comunidad, como la amistad y la auto-posesión personal. En el lugar de trabajo estos bienes son descritos en términos de virtudes como justicia, prudencia, coraje, solidaridad y paciencia, esto es, cualidades internas que fomentan el crecimiento personal. Al mismo tiempo, para que las comunidades existan, sus directivos deben crear bienes organizacionales o condiciones que permitan una amplia participación, una adecuada distribución de cargas y beneficios, que la gente pueda contribuir a la comunidad, etc.

La razón por la que la articulación del propósito de la firma en términos de bienes excelentes sea tan importante es que todo trabajo humano necesariamente involucra la promoción o distorsión de estos bienes. Cuando trabajamos no estamos solamente creando valor agregado o bienes y servicios, sino también formándonos a nosotros mismos como personas: estamos desarrollando nuevas capacidades, reforzando las que tenemos, ayudando a otros a desarrollar sus capacidades y talentos, y sirviendo a la comunidad a través de los productos y servicios que proveemos (puede ser también a la inversa: que por la forma en que trabajamos estemos disminuyendo el nivel de estos bienes). Los bienes excelentes marcan la “humanidad” de una organización.

### 3) Nivel de integración y ordenación de bienes

El desafío moral crucial al que se enfrenta toda empresa no es elegir entre el deseo de supervivencia y el deseo de desarrollo humano, sino la ordenación de estos dos deseos o necesidades de manera que ambos puedan lograrse; por lo tanto, se deben obtener ambos tipos de bienes.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Si una empresa no crea suficientes bienes fundamentales –ganancias económicas– no habrá lugar donde pueda darse el desarrollo humano, por lo que no sería una buena administración aquella que, por poner demasiada atención en los bienes excelentes, descuidase la obtención de los bienes fundamentales. Éstos son necesarios para que la organización exista, pero su búsqueda debe subordinarse a la búsqueda más excelente de la vida en comunidad; los bienes fundamentales constituyen el medio y los bienes excelentes el fin, y la obtención del fin supone la obtención y adecuado uso de los medios.

¿Cómo lograr esta adecuada ordenación de bienes? Mediante la virtud intelectual de la sabiduría práctica –la misma que Aristóteles llamó “prudencia”<sup>107</sup>, aunque Alford y Naughton no usan este término–. Es la capacidad para deliberar, para discernir los mejores medios en orden a los bienes finales, para hacer el bien correctamente en casos particulares. La persona que la posee tiene una comprensión de las distintas disciplinas de administración, percibe la complejidad de cada situación y aplica las diversas virtudes morales. Es la virtud central para los directivos de empresa, dado que permite ordenar los distintos bienes organizacionales en un acto concreto. Es la virtud del buen gobernante.

La ordenación de los deseos y bienes es afectada por los distintos factores del entorno competitivo, condiciones de mercado, estados de desarrollo, etc. La sabiduría práctica permite a los directivos adecuarse a tales circunstancias, dando diferentes énfasis a los deseos y bienes en cada momento. Por ejemplo, una compañía que acaba de comenzar se enfocará más en los bienes fundamentales que en los bienes excelentes; las compañías que nacen tienden a fracasar en sus inicios a causa de la falta de flujos de caja o un *marketing* pobre, por tanto es legítimo

---

107 Véase Aristóteles (2002), libro IV, cap. V.





que se aboquen a desarrollar los bienes fundamentales. El peligro es que la legítima atención sobre la productividad y la rentabilidad habitúe al empresario a enfocarse sólo en esos bienes, aún cuando esta fase haya concluido. ¿Cómo prevenir esto? Si los empresarios entienden que su empresa está ordenada hacia fines más altos entonces la obtención de ganancias y productividad será vista como un medio.

Con la descripción de los niveles de supervivencia, de desarrollo humano y de integración, Alford y Naughton dejan establecidas las directrices de un modelo organizacional inspirado en la doctrina del bien común que explica el verdadero sentido de la existencia y operación de las empresas. Finalizan haciendo una prevención: las personas alcanzan su bien particular en la medida en que su participación en el bien común de las respectivas organizaciones a las que pertenecen –familia, empresa, sociedad civil, etc.– les permite la obtención de los bienes necesarios para satisfacer sus necesidades. Sin embargo el fin último de las personas no acaba aquí sino en Dios, bien definitivo y Bien Común final. Dado que se trata de una dimensión que va más allá del fin de las empresas, es un error creer y vivir como si la adecuada participación en ellas bastara para la plena realización humana. No hay que esperar de las empresas más de lo que pueden dar, por lo que no se debe olvidar que son sólo un medio para el fin último, la unión con Dios<sup>108</sup>.

#### b) Fontrodona y Sison

Estos autores ponen las bases de su conceptualización de la empresa a la luz del concepto de bien común en tres trabajos: 2007, 2009 y 2012. El primero pone el énfasis en la empresa misma y la define como “una pluralidad de personas unidas por un objetivo común de naturale-

---

108 Alford, H.J.; Brady, B. y Naughton, M.J. (1995), p. 226.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

za más moral que material”<sup>109</sup>. El segundo trabajo pone el énfasis en las relaciones entre la empresa y la sociedad política, Estado o polis, explicando cómo se articula el bien común de la primera con el bien común más amplio de la segunda.

En 2012 Fontrodona y Sison profundizan en los planteamientos de los dos trabajos anteriores y, ampliando sus alcances, formulan una teoría completa de la empresa de acuerdo con el concepto de bien común. Los autores comienzan afirmando que su enfoque se basa en los planteamientos sobre el bien común que emanan de tres escuelas de pensamiento relacionadas: la ética de Aristóteles, la ética de Tomás de Aquino y la Enseñanza Social Católica.

El punto de partida de su teoría es que la empresa es una comunidad de personas y, como tal, posee dos características: es artificial y es imperfecta. Es artificial porque no emana directamente de la naturaleza humana, sino de la voluntad de sus miembros en orden a obtener ventajas mutuas. Es imperfecta porque no es autosuficiente sino que depende de las familias y del Estado. Las empresas vienen a ser, entonces, una forma de asociación o cuerpo intermedio situado entre las familias y el Estado a los que no puede reemplazar y, en tal carácter, su fin es satisfacer algunas necesidades específicas para el desarrollo o prosperidad humanas, que es el fin de toda forma de asociación humana.

La diferencia entre las empresas y los demás cuerpos intermedios es que tienen un fin principalmente económico: la producción (o crematística) no natural –de acuerdo con las nociones aristotélicas de economía– es no natural porque la producción no se subordina a lo que sus miembros necesitan, puesto que su finalidad es que el exceso sea ven-

---

109 Fontrodona, J. y Sison, A. (2007), p. 81.





dido en el mercado. Pero esto no significa que esa actividad sea viciosa, puesto que, aunque no se sujeta a las necesidades de uso o consumo familiar, que es lo natural, hay otro límite al que puede, y debe, subordinarse: el desarrollo humano dentro de la sociedad política. Cabe destacar que el límite no está dado por la cantidad de unidades sino por las virtudes personales, requisito fundamental para el desarrollo humano. En resumen, las empresas aportan a la felicidad humana con los bienes que producen en armonía con las demás asociaciones intermedias que conforman la sociedad, por lo que esos bienes no son un fin en sí mismos sino un medio para que la organización social pueda cumplir su fin.

Como consecuencia de lo dicho hasta aquí se puede concluir que el bien común de la empresa es “la producción de bienes y servicios en la cual los seres humanos participan a través de su trabajo”<sup>110</sup>. Es necesario hacer una precisión: el bien común de la empresa no consiste en los bienes y servicios que produce sino en la actividad que los genera, es decir, el trabajo en común, porque la gente comparte más directamente en el trabajo mismo que en las cosas que resultan de ese trabajo. En definitiva, el bien común de la empresa es una “actividad”, no una “cosa”.

Una implicación de esta realidad es que, debido a la vinculación entre cada empresa y la sociedad política, cada persona que trabaja en una empresa aporta no sólo al bien común de aquella sino también al bien común de ésta, por lo que no hay separación, ni menos aún antagonismo, entre ambas sociedades, sino integración.

Otra implicación es que el bien común presenta dos aspectos: uno objetivo y otro subjetivo. El objetivo consiste en las cosas que se pro-

---

110 Fontrodona, J. y Sison, A. (2012), p. 225.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

ducen; el subjetivo consiste en la transformación que experimenta la persona que trabaja: las habilidades morales (o virtudes), mentales y manuales que adquiere o perfecciona. El aspecto subjetivo tiene mayor importancia que el objetivo, de modo que éste debe subordinarse a aquel. En otras palabras, el fin del trabajo no es la producción sino el perfeccionamiento humano que posibilita, puesto que los seres humanos son más importantes que las cosas que ellos producen. Por lo tanto una buena (o virtuosa) empresa es aquella que ha alcanzado el equilibrio entre los bienes internos (las características personales de sus empleados y directivos) y los externos (por ejemplo, las ganancias y la reputación de la organización), subordinando sus resultados económicos al desarrollo humano de quienes trabajan en ella. Para ello se requiere que en el interior de la empresa las virtudes se practiquen en el nivel personal pero también en el nivel institucional, de modo que la práctica de las virtudes personales se refuerce con las virtudes corporativas.

Las disquisiciones anteriores sirven para entender la manera en que el bien común “toma cuerpo” en el interior de la empresa, tema al que los autores se refieren como “estructura del bien común de la firma”. Las condiciones que permiten el desarrollo humano se pueden distinguir en tres niveles: el bienestar material, la paz y la concordia, y los valores culturales, desde el más bajo al más alto. El bienestar material consiste en la satisfacción que las personas obtienen de los bienes materiales en la medida en que permiten llevar una vida decente, que debe entenderse no sólo desde una perspectiva biológica: además esos bienes deben posibilitar la vida social y la práctica de las virtudes. En el caso de la empresa, este nivel corresponde a las utilidades, el capital financiero, la maquinaria y las condiciones materiales en general que afectan a su viabilidad económica. En cuanto a las ganancias, si bien





---

**CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO**

éstas pueden indicar cómo de bien lo está haciendo la empresa, su generación no puede ser su propósito último.

El segundo nivel consiste en una justa distribución de los bienes, de modo que lleguen a todos los miembros de la empresa favoreciendo que éstos quieran permanecer en ella al experimentar que esa permanencia les es conveniente. Por lo tanto, el primer nivel es requisito para el segundo, pero el segundo no depende exclusivamente del primero. En el caso de la empresa, este nivel corresponde al buen gobierno de la organización o prácticas administrativas: regulaciones internas, procedimientos y estructuras, políticas sobre igualdad de oportunidades de empleo, mecanismos de compensación y promoción, programas de formación, etc. Por ejemplo, el bienestar de los empleados depende no sólo de sueldos adecuados sino también de su conformidad con la distribución de deberes y derechos, entre otras cosas.

El tercer nivel incluye un conjunto de bienes que no son innatos sino libremente buscados por las personas y de distinta naturaleza (técnica, artística, intelectual, ética y otras), y que satisfacen las más nobles aspiraciones humanas. Estos bienes son menos urgentes pero más importantes que el bienestar material y la paz y concordia, pero sin éstos no se pueden obtener. En el caso de la empresa, este nivel abarca diferentes formas de conocimientos técnicos, valores éticos y espirituales, e incluso la apertura a Dios y a la contemplación. El desarrollo humano no consiste en el mero bienestar material y en estar a gusto en una organización, sino que requiere que a través del trabajo se puedan realizar las aspiraciones espirituales y religiosas más profundas.

Los tres niveles están vinculados, de tal manera que ninguno debe faltar en una empresa sana y existe entre ellos una retroalimentación, por lo que si uno faltara los otros se resentirían. No obstante, una sana dirección empresarial exige tener en cuenta la jerarquía entre los tres niveles, de modo que, por ejemplo, las ganancias deben perseguirse







## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

como un requisito para los otros dos niveles, nunca como un fin, así como el desarrollo de los valores culturales, o el tiempo disponible para estar con la familia, no deben resultar perjudicados por decisiones encaminadas a aumentar las ganancias.

Habiendo establecido el fin de la empresa, hay que considerar que su bien común es una parte del bien común de la sociedad política, y que la relación apropiada entre ella y el Estado es de “subsidiariedad”. Esto significa que el Estado, como sociedad de orden superior, debe respetar el ámbito de acción propio de las empresas, evitando reemplazarlas o absorberlas. Por otro lado, si en un ámbito específico no se están generando los bienes que la sociedad requiere, el Estado debe alentar que las empresas los provean y ayudarlas a que lo hagan, y sólo ha de intervenir para proveerlos directamente cuando la acción de aquellas sea insuficiente, de manera transitoria, favoreciendo iniciativas privadas que respondan a esas necesidades.

Con la formulación de su teoría de la empresa según la doctrina del bien común, Fontrodona y Sison no agotan todas las posibilidades que este concepto significa para la empresa. Hay muchos aspectos específicos de la actividad empresarial que cabe reformular cuando la empresa se entiende según este paradigma. Pero el trabajo de 2012 constituye la descripción más completa del modelo de empresa de bien común que he encontrado en la literatura y, en mi opinión, sienta las bases a partir de las cuales se puede profundizar en la comprensión de la empresa de acuerdo con una antropología y una ética correctas.

## c) Melé

En un primer trabajo este autor analiza las consonancias y las diferencias entre el modelo de *stakeholders* y un enfoque de empresa basado en la doctrina del bien común. Entre otras cosas argumenta que la raíz de la empresa es la sociabilidad de los seres humanos, quienes se reú-





nen en sociedades con el fin de satisfacer sus necesidades económicas y psicológicas. Por eso en la firma no sólo hay “intereses” de sus miembros sino también “nexos”, esto es, vínculos de cooperación que pueden ser de distinta naturaleza, por ejemplo moral, como solidaridad, voluntad de justicia, lealtad, espíritu de servicio... A su vez esta comunidad de personas que conforma la empresa es interdependiente con otros grupos –proveedores, clientes, las familias de los empleados– y es en sí misma parte de la sociedad. En este contexto, su propósito, como el de cualquier otra comunidad, es servir al bien común<sup>111</sup>.

En un segundo trabajo, Melé profundiza en sus planteamientos. Su modelo de bien común, que él llama también “modelo multi-propósito”<sup>112</sup>, parte de la base de que la empresa es una sociedad o comunidad de personas inmersa en otra sociedad más grande que es la sociedad política, y el bien común de aquella debe contribuir al de ésta, entendiendo por bien común “algo potencialmente participado por todos los miembros de una comunidad”<sup>113</sup>. El propósito de la empresa es, entonces, lograr el bien común tanto de ella misma como de la sociedad, o más específicamente “el bien común a través de sus múltiples fines”<sup>114</sup>. Este propósito se logra mediante la realización de varias funciones con sus correspondientes fines: creando valor económico agregado con justicia y distribuyéndolo con equidad; proveyendo eficientemente bienes y servicios que sean útiles; proveyendo puestos de trabajo, oportunidades y condiciones organizacionales que sean dignos y acordes a los derechos humanos; promoviendo relaciones entre la firma y sus *stakeholders* y fomentando la colaboración entre ellos; manteniendo la existen-

111 Melé, D. (2002), pp. 195-197.

112 Melé, D. (2009), p. 165.

113 Melé, D. (2009), p. 163.

114 Melé, D. (2009), p. 165.





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

cia de la firma y su capacidad competitiva en el tiempo; siendo un buen ciudadano, esto es, siendo un agente por el bien dentro de la sociedad<sup>115</sup>.

Las consecuencias de la aplicación de estas nociones a la firma son varias<sup>116</sup>:

Más que tener un deber fiduciario con los accionistas o los demás *stakeholders*, los directivos tienen el deber de actuar por el bien de toda la organización

Este enfoque asume que la legalidad en muchos países no tiene la fuerte orientación hacia los accionistas que tenía en el pasado y, en todo caso, antes que la legalidad está la ética, por lo que las leyes no constituyen una justificación moral por sí mismas para que la empresa actúe en contra del bien de la sociedad.

La empresa no debe verse como una propiedad igual que las cosas puesto que tiene naturaleza humana, por lo que los intereses de los trabajadores no deben considerarse como de menor valor que los de los dueños; si bien éstos aportan capital y arriesgan sus fondos, aquellos contribuyen con su trabajo personal a los fines de la corporación y arriesgan su empleo.

La empresa debe crear riqueza pero siempre con justicia, puesto que las ganancias, aunque son importantes, no son un fin en sí mismo, sino instrumentales: su función es mantener y mejorar la firma en el largo plazo de manera que ésta pueda lograr sus fines y contribuir al bienestar social y al desarrollo de la gente.

---

115 Melé, D. (2009), pp. 164-165.

116 Melé, D. (2009), pp. 165-167.





En este enfoque el desempeño de la administración requiere un sentido de gobierno, lo cual significa que quienes dirigen la firma deben realizar una administración responsable de los activos confiados siendo conscientes de la función social y responsabilidad moral que les cabe. Concretamente, los directivos deben actuar no sólo con criterios técnicos sino además, y más importante aún, con sabiduría práctica para especificar los contenidos del bien común en cada situación y velar por los intereses de todos los *stakeholders*.

d) Argandoña

En un primer trabajo Argandoña usó el concepto de bien común para dar una fundamentación ética al enfoque de *stakeholders*<sup>117</sup>. Pero en un segundo trabajo da un paso más y lo usa para enriquecer la teoría de la organización, integrando el concepto de bien común con las categorías tradicionales de esta teoría<sup>118</sup>.

Argandoña afirma que el bien común de una empresa es “el conjunto ordenado de bienes trascendentes (virtudes) e intrínsecos (conocimientos y capacidades) generados en la actividad de una compañía (la producción y distribución de bienes y servicios)”<sup>119</sup>. Complementa su definición diciendo que los bienes específicos que conforman ese bien común son “bienes comunes y finales, producidos en la organización para satisfacer las necesidades humanas... a través de la cooperación de todos los miembros en el proceso de producción... de acuerdo con las condiciones (económicas, sociales y morales) de ese proceso”<sup>120</sup>. Esta definición encierra toda la propuesta de Argandoña, por lo que en

117 Argandoña, A. (1998).

118 Argandoña, A. (2009), p. 2.

119 Argandoña, A. (2009), p. 15.

120 Argandoña, A. (2009).





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

las líneas que siguen la desglosaremos para explicar cada uno de sus elementos.

Un primer elemento de la definición es que se trata de un conjunto de bienes trascendentes e intrínsecos. Bienes trascendentes son aquellos que “el agente busca para otros, no para sí mismo, aunque también tienen un efecto sobre el agente puesto que le permiten desarrollar los medios para continuar actuando con la misma motivación, esto es, hábitos morales o virtudes”<sup>121</sup>. Bienes intrínsecos son aquellos que están “dentro” del agente, como la adquisición de conocimiento, y satisfacen una necesidad en el sentido de que el agente espera que le proporcionen una satisfacción o le permitan aprender algo útil, aunque no pueda saber exactamente cuánto disfrutará o aprenderá<sup>122</sup>.

La importancia de estos bienes para explicar tanto la existencia como el funcionamiento de las organizaciones es que las personas que forman parte de ellas lo hacen porque los buscan para satisfacer sus necesidades, aunque a los bienes buscados por la gente hay que agregar, junto a los bienes trascendentes y los intrínsecos, los bienes extrínsecos: aquellos que están fuera del agente, como las ganancias y los salarios. Las teorías económicas de la organización consideran sólo estos últimos, en cambio la teoría del bien común amplía notablemente la noción de bienes y, por lo tanto, la explicación del comportamiento humano. Más concretamente, las organizaciones usan estas tres categorías de bienes; por ejemplo, capital físico (bien extrínseco), conocimiento (bien intrínseco) y las virtudes de sus miembros (bienes trascendentes). Y los usan para generar más bienes, por ejemplo, los servicios que ofrecen en el mercado (extrínsecos), nuevo conocimiento (intrínseco) y un nuevo nivel moral de sus miembros (trascendente).

121 Argandoña, A. (2009), p. 4.

122 Véase Argandoña, A. (2009), pp. 4-5.





---

**CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO**

Los bienes que conforman el bien común de la empresa son comunes y finales. ¿Qué significa esto? Bienes comunes en la tradición aristotélico-tomista son aquellos cuyo uso por una persona no impide su uso por otra. Y bienes finales son aquellos que el agente busca por sí mismos, no como medios para obtener otros. Los bienes que constituyen el bien común de la empresa, entonces, deben ser compartibles por todos sus miembros y además los quieren porque los valoran por sí mismos.

¿Qué hace una empresa con los bienes generados? Los usa para satisfacer necesidades. Primeramente, satisface las necesidades extrínsecas (1) de sus clientes a través de los bienes y servicios que produce; (2) de sus proveedores mediante el pago por los factores productivos que aportaron; (3) de los empleados mediante el pago de sus salarios; y (4) de los dueños y financistas mediante el reparto de ganancias y el pago de sus créditos, respectivamente. En segundo lugar, la empresa satisface las necesidades intrínsecas de sus miembros otorgando a sus empleados un mínimo de, por ejemplo, satisfacción y aprendizaje para que estén motivados a continuar trabajando en la organización. Y en tercer lugar, la organización debe motivar a sus miembros a actuar en vistas a satisfacer las necesidades de otros (clientes, dueños, directivos, los otros empleados, proveedores, la comunidad, etc.), pues si lo hacen serán capaces de obtener los bienes trascendentes que les permitirán ser mejores personas, lo cual es una condición para que la empresa permanezca en el tiempo y obtenga éxito.

Las personas que se integran en una empresa lo hacen porque esperan obtener ciertos bienes que necesitan para su perfeccionamiento como seres humanos. Y dado que esa búsqueda la realizan a través de una acción conjunta, a sus necesidades (los bienes que buscan) y acciones (los bienes que aportan), las organizaciones agregan un fin común y la coordinación de las acciones que lo logran. Por lo tanto, la acción





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

coordinada en una organización hace surgir un conjunto de bienes que, por el hecho de que pueden ser compartidos, son comunes, al menos en sentido potencial. Y que sean comunes deja fuera los bienes extrínsecos, pues por su naturaleza sólo pueden ser privados o particulares (el salario recibido por un trabajador no puede ser recibido por otro) y algunos intrínsecos (la satisfacción obtenida por un determinado trabajador por causa de un trabajo bien hecho es de él y no puede compartirla con nadie, aunque un compañero puede obtener su propia satisfacción); en conclusión, los bienes comunes sólo pueden ser los trascendentes y algunos –la mayoría– de los intrínsecos. Por lo mismo, Argandoña destaca que el bien común de la empresa –el conjunto de bienes que lo conforman– se logra no en su uso o consumo sino en su producción, pues “lo que contribuye a la excelencia o perfección de la gente es su participación en el proceso de producción, la actividad conjunta, la búsqueda del objetivo común de la compañía, porque es esa participación la que genera el bien común y perfecciona a la gente”<sup>123</sup>.

Hasta aquí el análisis de la definición de fin de la empresa de Argandoña. Antes de finalizar nótese que en sus planteamientos los bienes materiales, como todos los bienes extrínsecos, quedan fuera del fin de la empresa, al contrario de lo que ocurre en las teorías económicas de la organización, que los consideran “el” fin de la empresa. En el modelo de bien común de Argandoña estos bienes no es que no tengan importancia; la tienen, pero su rol es instrumental: “los bienes materiales son una parte importante del proceso de producción del bien común, aunque no como bienes materiales como tales sino a causa de la entrega, la actitud o las relaciones que ellos implican... aunque nos parezca que el bien común no es la actividad de producción en sí misma sino los bienes comunes generados en esa actividad”<sup>124</sup>.

123 Argandoña, A. (2009), p. 15.

124 Argandoña, A. (2009), p. 16.





## 6.2. Comentarios

Más allá de las diferencias en cuanto a su formulación y énfasis, en las cuatro propuestas descritas aparecen, con mayor o menor explicitación, ciertos elementos en torno a cuya articulación se fragua un modelo de empresa que es el que llamo “de bien común”:

La empresa como una comunidad de personas. En su dimensión más simple e irreductible la empresa es una expresión de la sociabilidad humana, por cuanto se forma por la integración de una pluralidad personas.

El hombre como ser personal. Los otros modelos de empresa consideran a los seres humanos que la componen como individuos, es decir, como unidades tomadoras de decisiones motivadas por la obtención de bienes económicos. En las propuestas basadas en el concepto de bien común subyace una visión del ser humano más amplia: el concepto cristiano de “persona”. Ello implica: (1) que cada hombre necesita de la interacción de otros hombres para desplegar sus potencialidades, por lo que su dimensión social le es tan esencial como su individualidad; (2) a cada hombre le es propia una dimensión material y una dimensión espiritual a la vez, por lo que sus necesidades y motivaciones son de ambas naturalezas y se integran en una dinámica en que la materialidad está al servicio de la espiritualidad.

La empresa tiene un fin más moral que material. En consecuencia, la razón última de la empresa va mucho más allá de la satisfacción de las necesidades económicas de sus miembros: éstos se integran en la empresa porque ven en ella instrumentos y condiciones que favorecen el desarrollo de sus potencialidades y, por lo tanto, su realización humana.

Conjunto y distinción entre bienes y supremacía de los bienes espirituales. A diferencia de las nociones tradicionales de empresa que sue-







## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

len enfatizar los resultados extrínsecos de su actividad, incluso presentándolos a menudo como un fin en sí mismo, las propuestas basadas en el bien común conciben que esos resultados deben ser verdaderos “bienes”, esto es, deben estar al servicio del desarrollo personal, y en este sentido deben satisfacer necesidades tanto materiales como espirituales. Esto implica no sólo que esos bienes son de distinta naturaleza sino, y especialmente, que la satisfacción de las necesidades materiales debe lograrse de modo tal que favorezca la realización espiritual de sus miembros, o al menos que no la obstaculice en el caso de las personas que sin ser miembros se relacionen con ella, como los clientes, proveedores o miembros de la comunidad.

Integración de la empresa dentro de la sociedad política. La empresa es sólo “una” manifestación de la sociabilidad humana, no la única y ni siquiera la más importante; por lo mismo, no es suficiente para que sus miembros logren su realización personal. Esto implica al menos dos cosas: (1) la empresa es una sociedad menor o intermedia que forma parte de otra sociedad más amplia y perfecta que es la sociedad política, a cuyo fin se subordina; (2) dentro la sociedad política la empresa coexiste con otras sociedades intermedias cuyos fines son al menos tan legítimos como el de ella y con las que se debe relacionar en armonía y complementariedad.

Necesidad de la sabiduría práctica o prudencia para dirigir la empresa. Como consecuencia de la complejidad que se despliega en esta visión de empresa, su dirección aparece como una labor más rica y variada. De ahí que la dirección de empresas no se agote en el manejo de variables económicas sino que exija la armonización de los distintos tipos de bienes, necesidades y motivaciones que hemos mencionado en las consideraciones anteriores, y ello en pos de un fin que por su generalidad admite una amplia variedad de concreciones. Esto involu-





cra el ejercicio de la prudencia y, por tanto, la necesidad de un liderazgo que se apoye en la calidad moral de sus directivos.

El modelo de bien común logra corregir los defectos de las otras concepciones de empresa gracias a –y este es el cambio fundamental– una antropología cuyo fundamento es una concepción de hombre como ser corpóreo y espiritual, por tanto con una dimensión individual y otra social a la vez. Esto significa fundamentalmente dos cosas: (1) el hombre no se agota en su materialidad, más aún, sus facultades propiamente humanas derivan de su naturaleza espiritual y por lo tanto requiere no sólo de bienes materiales sino también espirituales para desarrollarse como ser humano; (2) si bien cada hombre es un individuo único e irrepetible, su perfeccionamiento como ser humano exige la interacción con los demás; cada hombre sólo puede llegar a ser todo el hombre que potencialmente es mediante la vida en comunidad. Con esta visión la antropología del modelo corrige la reduccionista visión del hombre que subyace al modelo de accionistas.

La dimensión social del hombre que agrega la antropología clásica cristiana permite superar también el individualismo. Si cada hombre está llamado por su propia naturaleza a buscar su bien personal en conjunto con el bien de los demás, ya no cabe entender su interés como referido a sí mismo. El egoísmo, aunque está presente en cada individuo, no se ve como una realidad incorregible sino como un defecto que cabe –y se debe– superar, tanto porque es contrario al bien propio como porque impide volcarse al bien de los demás. De este modo se opera un cambio en el nivel ético: el actuar correcto involucra necesariamente la búsqueda del bien de los demás además del propio, y en ambos casos se concreta en la obtención de bienes que satisfagan las necesidades espirituales y no sólo las materiales. El individualismo es entonces superado por una ética que asocia la felicidad personal a un





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

actuar orientado al bien de todos, y que se concreta en una variedad de bienes que trasciende lo meramente económico.

En el nivel ético, el modelo de bien común logra corregir los defectos de los otros modelos gracias a que el cambio antropológico supone la corrección del carácter egoísta que el utilitarismo del modelo de accionistas imprime a la organización y a sus miembros. El prototipo de directivo y de empleado contempla la búsqueda del beneficio entendido como la semántica del término indica: *bene-facere*, hacer el bien. ¿A quién? A todos a quienes alcanzan los efectos de los actos propios: empleados, clientes, proveedores, accionistas, en fin, a todos los *stakeholders*, sólo que éstos ya no son considerados desde una mirada estratégica, o como contrapartes contractuales, sino como semejantes cuyo bien “me importa y me compromete”; no como medios para “mi propio interés” sino como “fines en sí mismos”. Se da lugar así a un ciclo virtuoso de comportamiento animado por la justicia –entendida como “respetar” el bien del otro– que prepara el terreno para la caridad –“querer” el bien del otro.

Con organizaciones, directivos y empleados revestidos de un carácter como el descrito se supera la separación entre lo público y lo privado obrada por el modelo de accionistas. La subordinación del bien común de la empresa al de la sociedad anima a los miembros de aquella a evitar externalidades negativas y a compatibilizar el éxito organizacional con la generación de bienes útiles para toda la sociedad, de modo que lo público deja de ser ajeno a la empresa. La subsidiariedad así practicada reduce la necesidad del rol regulador y fiscalizador del Estado, facilitándole el cumplimiento de las tareas que le corresponden. Con este comportamiento suficientemente extendido en la sociedad las empresas se prestigian ante los ciudadanos y el sistema capitalista gana legitimidad social.





En el nivel económico, si bien las propuestas del modelo de bien común no explicitan una economía que se contraponga a la economía liberal, el modelo implica unas premisas que se le oponen. Intentaré demostrar esta aseveración recordando las relaciones entre utilitarismo y liberalismo económico según Fontrodona y Beauchamp y Bowie a las que me referí en el capítulo 1, y explicando cómo se les opone el modelo de bien común:

La eficiencia como la manera de maximizar la utilidad de los agentes económicos, que en el análisis económico conduce a considerar a la acción más eficiente como la “mejor acción”. En el modelo de bien común esta noción queda superada al subordinar la dimensión material a la espiritual, por lo que si una acción maximiza los beneficios a costa del bien espiritual, ya sea de quien toma la decisión como de quienes reciben sus efectos, no es buena.

La noción de que el objetivo final de la actividad económica es la maximización del beneficio monetario, que queda superada nuevamente por la subordinación de la dimensión material a la espiritual del hombre, a la que se agrega la subordinación de la empresa como sociedad intermedia a la sociedad política.

El concepto de función de utilidad, en la cual la felicidad individual es maximizada mediante la mayor producción de bienes y servicios a partir de recursos escasos a través de la competencia. El modelo de bien común, en cambio, concibe la felicidad como el mayor despliegue posible de las potencialidades de la naturaleza racional del hombre, por lo que la producción de bienes materiales, lejos de ser el punto en que se logra la felicidad, es sólo una condición, y esto en la medida en que facilite el crecimiento moral a través de las relaciones sociales.

La noción utilitarista de que la maximización del interés privado redundaría en la maximización del interés público, que se expresa en el





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

postulado de que la competencia en un mercado libre hace posible la maximización de la utilidad económica de los miembros de la sociedad (la “mano invisible”). En el modelo de bien común esta idea queda superada, por una parte, con la noción de que el bien de la empresa se subordina al de la sociedad política y, por otra, con la idea de que el perfeccionamiento humano requiere la búsqueda del bien de los demás, no como algo “añadido” o que se dé por añadidura, sino como algo positivamente “querido”, lo cual conduce necesariamente a cuestionar la forma en que se ha entendido el papel de la competencia.

El interés propio como motor del progreso económico, lo cual se opone a la idea de la empresa como un esfuerzo conjunto en pos de un fin común y a la subordinación del bien de la empresa al bien común de la sociedad política, aunque esto no suprime el interés propio.

Al superar las premisas utilitaristas de la economía se deja atrás la subordinación de la ética a la economía obrada por el liberalismo económico. Si la economía, entendida como el arte de superar la escasez,







## CONCLUSIÓN

se subordina a la realización espiritual de las personas que de manera conjunta trabajan para obtener el bienestar material que requieren, y si la comunidad que forman para tal fin se subordina a la sociedad política, entonces la economía ha vuelto a quedar subordinada a la ética y, junto con ésta, a la política.

Los defectos del modelo de accionistas, el *ethos* empresarial que genera y sus perniciosas consecuencias para la vida social tienen su raíz en la antropología y en la ética que subyacen en él, por lo tanto su corrección no pasa por una mera reformulación del modelo de empresa sino por la formulación de un modelo distinto animado por otra antropología y otra ética. La RSE y el enfoque de *stakeholders*, aunque suponen aportaciones, no logran corregir completamente los defectos del modelo de accionistas porque sus propuestas se quedan en el nivel de formulación del modelo (caso de la RSE), o abordan algunas premisas éticas (caso del enfoque de *stakeholders*), pero no alcanzan el nivel más profundo, el antropológico. Sólo el modelo de bien común asume exitosamente tal desafío formulando una teoría de empresa inspirada en una antropología y una ética que recogen la sociabilidad y la espiritualidad del hombre, aspectos no considerados, al menos suficientemente, por el modelo de accionistas.

Para ilustrar esta idea se pueden situar los modelos mencionados en un continuo que va desde un extremo de menor responsabilidad a un extremo de mayor responsabilidad en cuanto a personas destinatarias y bienes. El modelo de accionistas en su formulación más estrecha postula que las empresas y sus directivos son responsables sólo ante los accionistas, y que esa responsabilidad se concreta en bienes económicos. La RSE expande el alcance de la responsabilidad a los empleados





y otros actores sociales, pero de manera vaga, secundaria en relación con los accionistas y siempre acotada a bienes económicos. El enfoque de *stakeholders* incorpora como destinatarios de la responsabilidad a todos los grupos e individuos que puedan afectar a la empresa o ser afectados por ella, y entiende que los intereses de los *stakeholders* son no sólo de tipo económico sino también de tipo material en general, e incluso a veces supramaterial. Los modelos de CC y CVC, como afirmé en su oportunidad, no aportan nada esencialmente nuevo, por lo que dentro del continuo no se ubican más allá que el modelo de *stakeholders*. Finalmente, el modelo de bien común extiende el alcance de la responsabilidad a todos los miembros de la empresa y de la sociedad en la que está inserta, y asume que sus intereses y necesidades son de tipo económico y –principalmente– espiritual, dando lugar a un *ethos* empresarial centrado en el servicio a los demás y a su realización humana.

Sin embargo, la aceptación del modelo de bien común, tanto en la literatura como en la práctica de los negocios, es un tema no exento de dificultades. No debemos olvidar que la finalidad específica de la empresa es económica y que la teoría de la administración se ha desarrollado teniendo como contexto la economía liberal, por lo que para lograr el cambio que el modelo de bien común propone se hace necesaria una forma de concebir la economía que esté inspirada por los mismos fundamentos. En otras palabras, un modelo de empresa de bien común requiere una economía de bien común, subordinada a la ética y a la política. Y la formulación de una teoría de la economía tal, o al menos de sus premisas, es una tarea pendiente.

Otro factor que dificulta la divulgación del modelo de bien común es el drástico cambio que supone en la forma tradicional de concebir y practicar la actividad empresarial y la circunstancia de que el lenguaje con que ha sido desarrollado suele resultar muy abstracto para personas formadas intelectualmente en un pensamiento concreto y particu-







CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

---

lar. A esto se agrega la todavía insuficiente literatura en que se explique cómo llevar los conceptos teóricos a la práctica empresarial. Por eso mismo, los teóricos del modelo enfrentan el desafío de iluminar su aplicación a los distintos aspectos de la actividad empresarial con un lenguaje que logre equilibrar precisión conceptual con facilidad de comprensión.





## BIBLIOGRAFÍA

Ackerman, Robert W. y Bauer, Raymond A. (1976), *Corporate Social Responsiveness*, Reston, Reston VA.

Alford, Helen J. y Naughton, Michael J. (2001), *Managing as if Faith Mattered*, University of Notre Dame Press, Indiana.

Alford, Helen J. y Naughton, Michael J. (2002), "Beyond the Shareholder Model of the Firm", en Cortright, Steven A. y Naughton, Michael J. (eds.), *Rethinking the Purpose of Business: Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*, University of Notre Dame Press, Indiana, pp. 27-47.

Alford, Helen J.; Brady, Bernard; Naughton, Michael J. (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*, vol. 1, n° 2, pp. 221-237.

Argandoña, Antonio (1998), "The Stakeholder Theory and the Common Good", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, pp. 1093-1102.

Argandoña, Antonio (2009), "The Common Good of the Company and the Theory of Organization", IESE Business School Working Paper n° 777, Universidad de Navarra.

Aristóteles (1941 [1997]), *Política*, Espasa Calpe, Madrid.

Aristóteles (2002), *Ética Nicomáquea*, La Nave de los Locos, Buenos Aires.

Bentham, Jeremy (1970), *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, en Burns, J.H. y Hart, L.A. (eds.), *The Collected Works of Jeremy Bentham*, Oxford University Press, Nueva York.

Bentham, Jeremy, *Theory of Legislation* (1871), Trübner & Co., Londres.





Bowen, Howard R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row, Nueva York.

Beauchamp, Tom y Bowie, Norman (eds.) [1979 (1988)], *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

Carrasco, Alejandra (1999), *Consecuencialismo. Por qué no*, EUNSA, Pamplona.

Carroll, Archie B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.

Carroll, Archie B. (1999), "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, vol. 38, n° 3, pp. 268-295.

Carroll, Archie B. y Buchholtz, Ann K. (2000), *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati.

Coase, Ronald (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, New Series, vol. 4, n° 16, pp. 386-405.

Coase, Ronald, [1960 (1992)], "El problema del costo social", *Estudios Públicos*, n° 45, pp. 81-134.

Copleston, Frederick [1966 (1993)], *Historia de la Filosofía*, vol. 8, Ariel, Barcelona.

Crane, Andrew y Matten, Dirk (2005), "Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 1, pp. 166-179.

Escudero, Gastón (2010), *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*, EUNSA, Pamplona.

Evan, William y Freeman, Edward (1988), "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", en Beauchamp, Tom L. y





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Bowie, Norman E. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Nueva Jersey, pp. 97-106.

Fontrodona, Joan (1987), "El utilitarismo en la Ética Empresarial", *Cuadernos del Instituto Empresa y Humanismo*, nº 12, Universidad de Navarra.

Fontrodona, Joan y Sison, Alejo (2007), "Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. X, nº 2, pp. 65-92.

Fontrodona, Joan y Sison, Alejo (2009), "El bien común de la empresa en la tradición aristotélico-tomista", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. XII, nº 1, pp. 207-248.

Fontrodona, Joan y Sison, Alejo (2012), "The Common Good of the Firm in the Aristotelian-Tomistic Tradition", *Business Ethics Quarterly*, vol. 22, nº 2, pp. 211-246.

Freeman, Edward (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Massachusetts.

Freeman, Edward (1994), "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, nº 4, pp. 409-421.

Freeman, Edward y Liedtka, Jeanne (1991), "Corporate Social Responsibility: A Critical Approach", *Business Horizons*, vol. 34, nº 4, pp. 92-98.

Freeman, Edward y Phillips, Robert (2002), "Stakeholder Theory: a Libertarian Defense", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, nº 3, pp. 331-349.

Freeman, Edward y Velamuri, Ramakrishna (2006), "A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility", en Kakabadse, Andrew y Morsing, Mette (eds.), *Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave Macmillan, pp. 9-23

Friedman, Milton (1970), "The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits", en Beauchamp, Tom L. y Bowie, Norman E. (eds.)





[1979 (1988)], *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, pp. 87-91.

Gilbert, Daniel y Freeman, Edward (1988), *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

Gildan (2010), "Ciudadanía Corporativa. Informe Interino 2010", [http://gildan.com/corporate/downloads/corporateCitizenship/CC\\_annual\\_report\\_10\\_sp.pdf](http://gildan.com/corporate/downloads/corporateCitizenship/CC_annual_report_10_sp.pdf)

Goodpaster, Kenneth (1991), "Business and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n° 1, pp. 53-77.

Guisán, Esperanza [1992 (1999)], "El Utilitarismo", en Camps, Victoria (ed.), *Historia de la ética*, Crítica, Barcelona, pp. 269-296.

Hill, Charles y Jones, Gareth [1995 (1996)], *Administración Estratégica*, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.

Hirshleifer, Jack (1988), *Microeconomía. Teoría y Aplicaciones*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

Hobbes, Tomas (1965), *Leviatán*, Tecnos, Madrid.

Locke, John (1983), *Ensayo sobre el gobierno civil*, Orbis, Barcelona.

MacMillan, Keith; Money, Kevin; Downing, Steve y Hillenbrand, Carolina (2004), "Giving your Organisation SPIRIT: An Overview and Call to Action for Directors on Issues of Corporate Governance, Corporate Reputation and Corporate Responsibility", *Journal of General Management*, vol. 30, n° 2, pp. 15-42.

Melé, Domènec (2002), "Not Only Stakeholder Interest: The Firm Oriented toward the Common Good", en Cortright, Steven A. y Naughton, Michael J. (eds.), *Rethinking the Purpose of Business: Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*, University of Notre Dame Press, Indiana, pp. 190-214.



## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Melé, Domènec (2007), "Responsabilidad Social de la Empresa: una Revisión Crítica a la Principales Teorías", *Ekonomiaz*, n° 65, 2° cuatrimestre, pp. 50-67.

Melé, Domènec (2009), *Business Ethics in Action. Seeking Human Excellence in Organizations*, Palgrave Macmillan, Londres.

Mill, John Stuart [1984 (2002)], *El Utilitarismo*, Alianza, Madrid.

Phillips, Robert (1997), "Stakeholder Theory and a Principle of Fairness", *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, n° 1, pp. 51-66.

Porter, Michael y Kramer, Mark (2011), "La creación de valor compartido", *Harvard Business Review América latina*, enero-febrero, pp. 33-18.

Rousseau, Jean-Jacques (1988), *El Contrato Social*, Ercilla, Santiago de Chile.

Sombart, Werner (1993), *El Burgués*, Alianza, Madrid.

Tomás de Aquino (1956), *Suma Teológica*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.

Wartick, Steven L. y Cochran, Philip L. (1985), "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 758-769.

Widow, Juan Antonio [1984 (2001)], *El Hombre, Animal Político*, Nueva Hispanidad, Mendoza.

Wood, Dona (1991), "Toward Improving Corporate Social Performance", *Business Horizons*, vol. 34, n° 4, pp. 66-73.

World Economic Forum (2002), *Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards*, <http://www.weforum.org/issues/corporate-global-citizenship>

Yepes, Ricardo y Aranguren, Javier [1996 (2001)], *Fundamentos de Antropología*, EUNSA, Pamplona.







## BIBLIOGRAFÍA

**En español**

- Nº1 *Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa*  
Vittorio Mathieu
- Nº2 *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa*  
Leonardo Polo
- Nº3 *La responsabilidad social del empresario*  
Enrique de Sendagorta
- Nº4 *El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa*  
Juan Antonio Pérez López
- Nº5 *Empresa y Cultura*  
Fernando Fernández
- Nº6 *Humanismo y Empresa*  
Cruz Martínez Esteruelas
- Nº7 *Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica*  
Peter Koslowski
- Nº8 *La estrategia social de la empresa*  
Manuel Herrán Romero-Girón
- Nº9 *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*  
Carlos Llano
- Nº10 *El altruísmo en la empresa*  
George Gilder
- Nº11 *Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad*  
Leonardo Polo
- Nº12 *El utilitarismo en la ética empresarial*  
Joan Fontrodona
- Nº13 *La empresa en la historia*  
Agustín González Enciso
- Nº14 *La empresa entre la Economía y el Derecho*  
José Antonio Doral
- Nº15 *La empresa ante la nueva complejidad*  
Alejandro Llano
- Nº16 *Empresa y libertad*  
Jesús Arellano
- Nº17 *¿Qué es el humanismo empresarial?*  
Rafael Alvira
- Nº18 *El rendimiento social de la Empresa*  
Jose M. Basagoiti
- Nº19 *Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo*  
Tomás Melendo
- Nº20 *Dirección y sistemas de mando*  
Manuel López Merino
- Nº21 *La índole personal del trabajo humano*  
Tomás Melendo
- Nº22 *La revolución social del management*  
Tomás Calleja
- Nº23 *Indicadores de la madurez de la personalidad*  
Enrique Rojas
- Nº24 *Empresa y sistemas de cooperación social*  
Ignacio Miralbell
- Nº25 *Humanismo para la dirección*  
Miguel Bastons






---

 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- |       |   |       |   |
|-------|---|-------|---|
| Nº26  | <i>Actualidad del humanismo empresarial</i><br>Alejandro Llano                                      | Nº 40 | <i>Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad</i><br>José María Ortiz   |
| Nº27  | <i>Notas sobre la cultura empresarial</i><br>Rafael Gómez Pérez                                     | Nº 41 | <i>La inserción de la Persona en la Empresa</i><br>Armando Segura   |
| Nº28  | <i>La importancia de la dinámica política para el directivo</i><br>Manuel Alcaide Castro            | Nº 42 | <i>Humanismo pericial</i><br>Higinio Marín  |
| Nº29  | <i>El poder...¿Para qué?</i><br>Juan Antonio Pérez López  | Nº 43 | <i>Dimensión humanista de la energía</i><br>Tomás Calleja   |
| Nº30  | <i>La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo</i><br>Daniel Bell          | Nº 44 | <i>La empresa entre lo privado y lo público</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría   |
| Nº31  | <i>La gestión del cambio en la empresa</i><br>Juan A. Díaz Alvarez                                  | Nº 45 | <i>Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa</i><br>Santiago García Echevarría                    |
| Nº32  | <i>Hacia un mundo más humano</i><br>Leonardo Polo   | Nº 46 | <i>Filosofía de la economía I - Metodología de la ciencia económica</i><br>Alejo J. Sison                                       |
| Nº33  | <i>Estudio histórico sistemático del humanismo</i><br>Higinio Marín                                 | Nº 47 | <i>La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible</i><br>Pablo García Ruiz                              |
| Nº34  | <i>Humanismo estamental</i><br>Higinio Marín  | Nº 48 | <i>La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos</i><br>Santiago García Echevarría |
| Nº35  | <i>Consideraciones sobre el activo humano de la empresa</i><br>Tomás Calleja                        | Nº 49 | <i>Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico</i><br>Alejo J. Sison   |
| Nº36  | <i>Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean</i><br>(Sólo para empresarios)<br>José María Ortiz | Nº 50 | <i>Valores éticos de la empresa</i><br>Juan Cruz  |
| Nº 37 | <i>La Etica de la Sociedad de Consumo</i><br>Antonio Argandoña                                      | Nº 51 | <i>La empresa virtuosa</i><br>José María Ortiz  |
| Nº 38 | <i>Hacia una Economía Política Humanista</i><br>Ludwig Erhard                                       |       |   |
| Nº 39 | <i>Las referencias sociales de la empresa</i><br>Tomás Calleja                                      |       |   |

---

 MODELOS DE EMPRESA Y ÉTICA


## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- |       |   |       |   |
|-------|---|-------|---|
| Nº 52 | <i>Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad</i><br>Miguel Bastons  | Nº 65 | <i>Sobre la confianza</i><br>Richard Brisebois  |
| Nº 53 | <i>Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica</i><br>Alejo J. Sison             | Nº 66 | <i>El protagonismo social de la empresa</i><br>Tomás Calleja  |
| Nº 54 | <i>La familia: un imperativo para la empresa</i><br>Ramón Ibarra  | Nº 67 | <i>Dimensiones estéticas de la empresa</i><br>Rafael Alvira   |
| Nº 55 | <i>Variaciones sobre una crisis</i><br>Tomás Calleja  | Nº 68 | <i>La empresa como realidad estética</i><br>Ana Fernández   |
| Nº 56 | <i>Pobreza, productividad y precios</i><br>Paolo Savona   | Nº 69 | <i>De la estética a la ética de la comunicación interna</i><br>Iñaki Vélaz  |
| Nº 57 | <i>Lo común y lo específico de la crisis moral actual</i><br>Rafael Alvira  | Nº 70 | <i>La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?</i><br>Santiago García Echevarría |
| Nº 58 | <i>La ética empresarial: una aproximación al fenómeno</i><br>Manuel Guillén   | Nº 71 | <i>La Profesión: Enclave ético de la moderna sociedad diferenciada</i><br>Fernando Múgica   |
| Nº 59 | <i>La dimensión política de la economía</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría   | Nº 72 | <i>El Empresario servidor - líder</i><br>Enrique de Sendagorta  |
| Nº 60 | <i>Sobre la cooperación competitiva</i><br>Ana Fernández y Carmelo Lacaci   | Nº 73 | <i>Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual</i><br>Guido Stein  |
| Nº 61 | <i>Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento</i><br>Alejandro Llano                                       | Nº 74 | <i>Peter Drucker (II): Sobre Empresa y Sociedad</i><br>Guido Stein  |
| Nº 62 | <i>La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar</i><br>Ana Fernández y Carmelo Lacaci | Nº 75 | <i>La literatura anglo-americana de la propiedad</i><br>Alejo José Sison  |
| Nº 63 | <i>La persona humana en la empresa de fin de siglo</i><br>Carlos Llano  | Nº 76 | <i>La empresa como sujeto de las relaciones internacionales</i><br>Javier Herrero   |
| Nº 64 | <i>Estado, sociedad civil y empresa</i><br>Tomás Calleja  | Nº 77 | <i>Clima y cultura empresarial</i><br>Iñaki Vélaz   |






---

 CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- |       |   |       |   |
|-------|---|-------|---|
| Nº 78 | <i>Valores burgueses y valores aristocráticos en el capitalismo moderno: una reflexión histórica</i><br>Agustín González Enciso                       | Nº 88 | <i>Los orígenes de la Teoría de la Empresa</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría                      |
| Nº 79 | <i>Hacia una nueva teoría de la empresa</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría   | Nº 89 | <i>Un modelo para comprender la empresariedad</i><br>Eduardo García Erquiaga                              |
| Nº 80 | <i>Los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa</i><br>Tomás Calleja  | Nº 90 | <i>Dirección de empresas en la economía del conocimiento</i><br>Marta Mas, Alfonso Corrales e Iñaki Vélaz |
| Nº 81 | <i>La empresa entre el psicologismo y el conductismo</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría  | Nº 91 | <i>El autocontrol de la gestión en organizaciones públicas</i><br>Omar Urrea Romero                       |
| Nº 82 | <i>La tercera vía en Wilhelm Röpke</i><br>Jerónimo Molina Castro  | Nº 92 | <i>Los contratos son lo que son</i><br>José Antonio Doral   |
| Nº 83 | <i>Teorías de la empresa y crisis de la modernidad</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría  | Nº 93 | <i>Introducción al octógono</i><br>Manuel Alcázar García  |
| Nº 84 | <i>Adam Smith: Interés particular y bien común</i><br>Raquel Lázaro Cantero   | Nº 94 | <i>Consensualismo y gobierno político</i><br>María Alejandra Vanney                                       |
| Nº 85 | <i>Violencia y modelos sociales. Una visión humanista</i><br>Tomás Calleja Canelas  | Nº 95 | <i>La relación entre Política y Ética en Charles Péguy</i><br>Antoinette Kankindi                         |
| Nº 86 | <i>El estado y la teoría económica. Ideas prospectivas del papel del estado en la economía</i><br>Ángel Rodríguez García-Brazales y Óscar Vara Crespo | Nº 96 | <i>Las Racionalidades de la Economía</i><br>Ricardo F. Crespo   |
| Nº 87 | <i>Visiones racionalistas y románticas de la empresa</i><br>Miguel Alfonso Martínez-Echevarría  | Nº 97 | <i>Una biografía intelectual de Alasdair Macintyre</i><br>Juan González Pérez                             |
|       |   | Nº 98 | <i>La China Sung. Un ensayo de modernidad en el año mil</i><br>Alberto Serna                              |
|       |   | Nº 99 | <i>Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Primera Sección</i><br>Leonardo Polo                      |



## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- Nº 100 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Segunda Sección*  
Leonardo Polo
- Nº 101 *Políticas de Humanismo ausente*  
Tomás Calleja
- Nº 102 *Modelos de Familia*  
José Javier Castiella
- Nº 103 *Imaginación y Economía*  
Gonzalo Carrión
- Nº 104 *Max Weber y la Unión Europea*  
Pablo Otegui
- Nº 105 *Beijing 2008: Luces y sombras en la China emergente*  
Alberto Serna
- Nº 106 *Arquetipos para el desarrollo personal*  
Sol Quesada
- Nº 107 *Las bases del Sistema Económico. El giro social del acceso al crédito.*  
José Antonio Doral
- Nº 108 *Génesis del concepto de interés propio.*  
Germán Roberto Scalzo
- Nº 109 *Potestas, Auctoritas y Estado Moderno.*  
María Alejandra Vanney
- Nº 110 *El bien común como finalidad de la empresa.*  
José Carlos Fernández Duarte
- Nº 111 *Sen y Aristóteles: Razón práctica y economía.*  
Ricardo F. Crespo
- Nº 112 *Competitividad y modelo de sociedad. Una referencia humanista de progreso.*  
Tomás Calleja
- Nº 113 *El sentido de la actividad económica en Aristóteles.*  
Germán R. Scalzo
- Nº 114 *La orientación al servicio, los roles y la formación de los mandos intermedios en las organizaciones de servicio.*  
Lucio Lescano Duncan
- Nº 115 *La confianza como base de la relación empresa-Estado: una perspectiva a la luz del bicentenario de las emancipaciones hispanoamericanas.*  
Luis María Caballero
- Nº 116 *Empresa y Humanismo, 25 años de un imposible hecho realidad.*
- Nº 117 *Estados e Instituciones Financieras Internacionales.*  
Rosana Garcíandía Garmendia
- Nº 118 *La Racionalidad en Max Weber*  
Germán Roberto Scalzo Molina

**En inglés**

- Nº9 *Managerial work and operative work within enterprise*  
Carlos Llano
- Nº10 *The altruism of enterprise*  
George Gilder
- Nº15 *Business and the new complexity*  
Alejandro Llano
- Nº17 *Enterprise and Humanism*  
Rafael Alvira
- Nº22 *The social revolution of management*  
Tomás Calleja
- Nº30 *The socio-political environment that enterprise may face*  
Daniel Bell



MODELOS DE EMPRESA Y ÉTICA

Gastón Escudero Poblete





