

EL BIEN COMUN DE LA EMPRESA Y LA TEORIA DE LA ORGANIZACION

Antonio Argandoña

EL BIEN COMUN DE LA EMPRESA Y LA TEORIA DE LA ORGANIZACION

Antonio Argandoña¹

«Ninguna forma de expresión de la sociabilidad –desde la familia, pasando por el grupo social intermedio, la asociación, la empresa de carácter económico, la ciudad, la región, el Estado, hasta la misma comunidad de los pueblos y de las Naciones– puede eludir la cuestión acerca de su propio bien común, que es constitutivo de su significado, y auténtica razón de ser de su misma subsistencia.»
(Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, 165)

Resumen

El concepto de bien común ocupa un lugar destacado en la filosofía política y social, pero ha encontrado poco eco en la teoría de la empresa, a pesar de algunos intentos recientes, encaminados a replantear esa teoría sobre unas bases antropológicas y sociales más amplias y, por tanto, más fecundas que las de la teoría económica tradicional sobre la empresa. Este trabajo enlaza con otras elaboraciones de la teoría de la organización basadas en las ideas de Aristóteles y Tomás de Aquino, e intenta explicar cómo el concepto de bien común puede ser utilizado para ampliar los fundamentos de esa teoría.

Palabras clave: Aristóteles, bien común, bienes, doctrina social de la Iglesia, empresa, organización y Tomás de Aquino.

¹ Profesor de Economía, Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE

EL BIEN COMUN DE LA EMPRESA Y LA TEORIA DE LA ORGANIZACION

Introducción¹

El concepto de “bien común” ocupa un lugar destacado en la filosofía política y social de Aristóteles (2000) y Tomás de Aquino (1990) y sus seguidores, así como en la doctrina social de la iglesia católica (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005). Pero apenas ha recibido atención en las teorías de la organización, como tampoco en los trabajos sobre ética de la empresa o responsabilidad social corporativa, con unas pocas excepciones en los años ochenta y noventa del siglo XX (Argandoña, 1998; Kangas, 1983; Mahon y McGowan, 1991; Naughton, Alford y Brady, 1995; Velasquez, 1992).

Sin embargo, ya en el presente siglo, se han publicado varios trabajos que tratan de subsanar esa omisión; por ejemplo, Alford y Naughton (2001, 2002), Alford y Shcherbinina (2008), Arjoon (2000), Fontrodona y Sison (2006), Gates (2002), Kennedy (2007), Koslowski (2006), Melé (2002), Naughton (2004, 2006), Sison y Fontrodona (2008). Algunos autores utilizan la teoría del bien común² para criticar las teorías sobre el fin u objetivo de la empresa, tanto las que ponen énfasis en la maximización del valor para el accionista como las que se centran en la satisfacción de los intereses de diversos *stakeholders*. Otros sugieren una interpretación del modelo de los *stakeholders*, tratando de hacerlo compatible con la concepción del bien común. Y otros proponen un “modelo” del bien común como alternativa a los planteamientos económicos tradicionales de la empresa.

El impacto de esos trabajos sobre la teoría convencional de la empresa o de la organización corre el riesgo de ser muy reducido. El paradigma que proponen es muy distinto del

¹ Este trabajo forma parte de las tareas de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE Business School.

² La expresión “teoría” o “modelo” del bien común no es del todo adecuada. El concepto de bien común surge de una concepción antropológica, se desarrolla principalmente a partir de las fuentes mencionadas antes (Aristóteles, Tomás de Aquino y la doctrina social de la iglesia católica) y se materializa en varias teorías, no siempre coincidentes. Lo que llamo aquí la “teoría” del bien común es, más bien, una concepción del hombre más rica que la que subyace en las teorías habituales sobre la conducta humana, la sociedad, las organizaciones y la economía, y, por tanto, capaz de sustentar una crítica a esas teorías y una propuesta de revisión de las mismas.

convencional, con el que tiene, aparentemente, pocos puntos de contacto. Es probable, pues, que los estudiosos de la economía o de las ciencias de la dirección no entiendan la crítica que se les dirige desde la teoría del bien común, o no le den importancia, porque utiliza categorías que no les son familiares –y aunque la entiendan y les parezca relevante, no sabrán cómo traducir las categorías del modelo del bien común a las tradicionales de los modelos económicos, sociológicos o psicológicos. Y, por otro lado, los formados en la tradición filosófica de Aristóteles y Tomás de Aquino, o en los principios de la doctrina social de la iglesia católica, se encontrarán con dificultades para traducir su modelo antropológico y social en categorías comparables con las de las teorías de la organización.

Este desencuentro parece ser un ejemplo más del «debate entre puntos de vista fundamentalmente opuestos» a que se refería Alasdair MacIntyre, y que está llamado a ser «inevitablemente inconclusivo», porque «cada posición en la lucha aparece de modo característico como irrefutable ante sus propios partidarios; y, en verdad, en sus propios términos y a tenor de sus propios criterios de argumentación, es en la práctica irrefutable. Pero cada posición en la lucha se presenta por igual a sus oponentes como insuficientemente justificada por la argumentación racional» (MacIntyre, 1992, pág. 30). Ese *impasse* sólo puede superarlo «alguien que viva en ambos esquemas conceptuales alternativos, que conozca y sea capaz de hablar el lenguaje de cada uno desde dentro» (MacIntyre, 1992, págs. 151-152).

Sería pretencioso por mi parte arrogarme esa capacidad. El objetivo de este trabajo es mucho menos ambicioso: presentar el modelo del bien común de modo que resulte más próximo a las categorías de las teorías tradicionales de la organización. Para ello, me apoyaré, sobre todo, en algunos intentos previos de utilizar la antropología de base aristotélica y tomista para elaborar una teoría de la organización que coincide, en lo esencial, con lo que aquí llamo la teoría del bien común (Pérez López, 1991, 1993; Argandoña, 2008a, b y c; Rosanas, 2008a y b).

En lo que sigue, utilizaré el concepto de bien como un fundamento compartido, en mayor o menor medida, por las distintas posturas, explicando la variedad de bienes que se presentan y que confluyen en el concepto de bien común y sus caracteres. Seguidamente discutiré el tratamiento que la teoría de las organizaciones hace de esos bienes, para seguir con un conjunto de propuestas sobre “el” bien común de las organizaciones, acabando con las conclusiones.

Los bienes

El concepto de “bien” está en el mismo fundamento de la ciencia económica. Habitualmente se refiere a los bienes (naturales o producidos) útiles y escasos y, por tanto, con valor económico, que las personas utilizan para satisfacer sus necesidades. También la filosofía moral de Aristóteles y Tomás de Aquino toma como punto de partida el concepto de “bien”, que Aristóteles define (o mejor, describe) en el arranque de su *Ética a Nicómaco* como «aquello que todas las cosas (o que todos) buscan» (Aristóteles, 2000, pág. 29). Parece, pues, que en nuestro análisis podemos partir de una cierta convergencia conceptual (Shionoya, 2008, pág. 73). ¿Es así?

Bienes, necesidades, satisfacciones y objetivos

El planteamiento tradicional de la ciencia económica parte de la existencia de “necesidades” (o “deseos”) de los agentes económicos, y de “bienes” capaces de satisfacerlas. Supongamos, por ejemplo, que una persona se enfrenta a un conjunto de necesidades para cuya satisfacción

necesita ingresos económicos, y decide que la mejor manera de conseguirlos es aceptar un empleo, en el que se compromete a llevar a cabo un conjunto de actividades durante un tiempo determinado, a las órdenes de otra persona, a cambio de un salario. Esa remuneración será para él un bien en el sentido económico, pero también en el sentido de la definición de Aristóteles dada antes, porque esa persona “busca” ese salario precisamente para satisfacer directa o indirectamente aquellas necesidades. Llamaremos “instrumentales” a estos bienes³.

Además de la remuneración, ese empleo producirá también otros “bienes” para el agente: la satisfacción que resulta de un trabajo interesante, el aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de capacidades, la relación con otras personas, el desarrollo de hábitos morales... Algunos de esos bienes son considerados como tales por la ciencia económica; otros, no, pero también merecen esa consideración, ya que el agente los busca o los desea⁴. A estos bienes, los llamaremos “finales”⁵.

Esta división es clásica en las teorías filosóficas que aquí discutimos y permite ampliar el concepto económico de bien. Pero nos parece que puede ser mejorada. Nosotros proponemos distinguir tres tipos de bienes⁶:

1. Bienes “extrínsecos”. Son externos al agente e incluyen bienes materiales, que hemos calificado antes de instrumentales (el salario, en nuestro ejemplo), así como algunos bienes inmateriales (el reconocimiento y la aprobación de sus jefes o de sus colegas, por ejemplo), que en ocasiones suelen incluirse entre los bienes finales. Son bienes en cuanto que satisfacen necesidades o deseos: el agente se forma una expectativa de cuál será su situación una vez haya conseguido esos bienes, y la considera deseable –y esto se convierte en uno de los motivos de su acción.
2. Bienes “intrínsecos”, que existen “dentro” del agente (aunque como consecuencia de su interacción con el exterior), como la satisfacción por el trabajo realizado (distinta del reconocimiento externo de ese trabajo, que es un bien extrínseco), el aprendizaje de conocimientos, el desarrollo de capacidades o la simple interacción con otras personas. Incluyen, pues, muchos de los bienes del segundo grupo que antes hemos llamado finales. Responden también a una necesidad, al menos en un sentido amplio: el agente desea o espera que su trabajo le reporte satisfacciones o que le sirva para aprender cosas útiles, aunque no puede saber exactamente cuánto le gustará o cuánto aprenderá.
3. Bienes “trascendentes”, que el agente busca para los demás, no para él mismo⁷, aunque tienen también un efecto sobre el agente: le permiten desarrollar los medios para seguir

³ En la bibliografía sobre el bien común a este tipo de bienes se les llama “instrumentales”, “fundacionales”, “extrínsecos”, “buscados para la consecución de otros bienes”, “próximos”...; véase Kennedy (2007, pág. 173), Alford y Naughton (2001, págs. 40 y 257, nota 8; 2002, págs. 35-36), Sison y Fontrodona (2008, pág. 3), Yuengert (2001, pág. 2). Las clasificaciones y definiciones no siempre son coincidentes, pero tienen bastantes elementos comunes.

⁴ Además, a la ciencia económica «sólo le interesa prácticamente la cantidad del bien (eficiencia asignativa), sin atender a las diferencias del bien entre individuos (justicia distributiva) ni a las diferencias en la calidad del bien (excelencia humana)» (Shionoya, 2008, pág. 74).

⁵ Estos bienes suelen designarse también con diferentes nombres: “finales”, “excelentes”, “intrínsecos”, “inherentes”, “buscados por ellos mismos”, “últimos”... (véanse las referencias de la nota anterior).

⁶ Sigo aquí las ideas de Juan Antonio Pérez López (1991, 1993); él no trató explícitamente de una teoría de los bienes, pero su modelo es compatible con la que aquí explicamos. Consúltese también Argandoña (2008a, b y c), Rosanas (2008a y b).

⁷ Este tipo de resultados no coincide con los que se persiguen con un comportamiento altruista, tal como éste se trata tradicionalmente en la ciencia económica: el altruista deriva alguna satisfacción personal del bien de otra persona, lo que convierte al altruismo en un bien extrínseco (la apreciación de otros) o intrínseco (la satisfacción propia).

moviéndose bajo esa motivación, es decir, los hábitos morales o virtudes (Pérez López, 1991). También son bienes, de acuerdo con la definición de Aristóteles dada más arriba, porque el agente los apetece o “busca”. Pero no satisfacen necesidades, al menos tal como las define la ciencia económica. Y, sin embargo, constituyen una ampliación legítima del concepto de bien utilizado en economía, si distinguimos entre necesidades materiales, «que se satisfacen desde fuera del sujeto» mediante bienes extrínsecos; necesidades de conocimiento, «ligadas a la capacidad que las personas tenemos de hacer cosas, de conseguir lo que queremos», que se satisfacen con bienes intrínsecos, y necesidades afectivas, «ligadas al logro de relaciones adecuadas con otras personas», que son atendidas mediante los bienes trascendentes (Pérez López, 1993, pág. 59)⁸.

Nos parece que esta clasificación perfila mejor el contenido de los bienes que antes hemos llamado instrumentales y finales. En última instancia, los bienes trascendentes, es decir, los hábitos morales (virtudes), son los bienes finales por excelencia, en cuanto que cambian radicalmente las capacidades de la persona, la hacen mejor y le permiten conseguir mejor su fin, cosa que no ocurre con los bienes intrínsecos⁹.

La terminología que hemos utilizado en esta sección sugiere que hay una jerarquía entre esos distintos tipos de bienes, siendo los finales –y, en concreto, los trascendentes– los más excelentes. Pero esto hay que entenderlo bien. Todos los tipos de bienes aquí considerados pueden ser legítimos, y en la medida en que un agente los busque, todos ellos pueden poner en marcha el proceso de toma de decisiones; es más, es probable que la búsqueda de bienes instrumentales y extrínsecos sea el principal motivo de las acciones humanas, sobre todo en el mercado y en las organizaciones de naturaleza económica. No se deben menospreciar, pues, los bienes instrumentales¹⁰. La excelencia de los bienes finales se debe a que vienen a ser la condición de consistencia en las decisiones, tanto en las personas como en las organizaciones: por muy correcta que sea la decisión encaminada a satisfacer una necesidad a corto plazo

⁸ Finnis (1983, pág. 31) explica esto mismo de otra manera: «con la frase “yo deseo” puedo referirme (...) a mis deseos presentes, concebidos como estados de mi ser presente, de mi voluntad, de mi psique o de mi experiencia... en los que los estados presentes se corresponden con los estados futuros de mi ser, mi psique o mi experiencia, que llamamos “satisfacciones”, y esto hace referencia a los bienes extrínsecos y, de algún modo, también a los intrínsecos. Pero también «puedo usar la frase “yo deseo” para referirme (...) a mis objetivos, es decir, a las cosas que yo quiero conseguir, hacer, tener o ser» (Finnis, 1983, pág. 31), y esto se aplica claramente a los bienes trascendentes. Del mismo modo, «la palabra “satisfacción”, como la palabra “satisfecho”, relacionada con ella, tiene connotaciones muy distintas del término “satisfactorio”. Porque satisfactorio no es, esencialmente, lo que satisface o lo que produce satisfacciones; más bien es lo que es apropiado para un propósito (o incluso, sencillamente, apropiado, es decir, bueno). Y no podemos considerar que los propósitos que concebimos y tratamos de conseguir de una manera inteligente (...) están relacionados exclusivamente, o incluso principalmente, con la consecución de satisfacciones» (Finnis, 1983, pág. 31).

⁹ Alford y Naughton (2001, pág. 36) concluyen su discusión sobre los bienes que ellos llaman excelentes, y que aquí hemos llamado finales, haciendo una referencia clara a los bienes trascendentes, es decir, a las virtudes: «Lo que llamamos bienes excelentes o inherentes son aquellas *cualidades internas* que se desarrollan entre personas humanas y dentro de comunidades, tales como la amistad, la motivación personal y el dominio moral de sí mismo. Los bienes en el puesto de trabajo son *descritos a menudo en términos de virtudes* como la justicia, la prudencia, la fortaleza, la solidaridad y la paciencia, es decir, *cualidades internas que fomentan el crecimiento de las personas* y contribuyen a la creación de una comunidad de personas» (subrayado nuestro).

¹⁰ Alford y Naughton (2001, pág. 40) llaman “fundacionales” a los bienes que aquí hemos llamado instrumentales, para subrayar que «de algún modo, los bienes fundacionales, como los beneficios o los métodos eficientes, son los más importantes, porque sustentan directamente la viabilidad económica de la empresa en el marco de un mercado. Esos bienes son necesarios, e influyen en todo lo que la empresa lleva a cabo». Véase también Pérez López (1993, págs. 115-116). Por eso no me parece adecuada la identificación que se hace a veces entre bienes “instrumentales” y “aparentes”, frente a los bienes “reales”, que serían los que aquí hemos llamado finales, como si los primeros fuesen sólo bienes en apariencia (Arjoon, 2000, pág. 169).

mediante el uso de bienes instrumentales, si pone en peligro la toma de decisiones futuras –es decir, si deteriora la calidad moral de la persona–, acabará siendo perjudicial y, por tanto, esos bienes no serán verdaderos bienes (Argandoña, 2008b; Pérez López, 1993, pág. 54).

El “uso” o “consumo” de los bienes

La teoría del bien común no suele distinguir, al menos explícitamente, entre el lado de la “demanda”, “uso” o “consumo” y el de la “oferta”, “generación” o “producción” de los bienes. El primero, el lado de la “demanda”, es capital en economía, porque un bien lo es sólo en cuanto es valorado o apreciado por el que lo demanda, usa o consume, independientemente de cuánto haya costado su producción. Desde este punto de vista, en economía se distinguen distintos tipos de bienes, a partir de dos criterios: rivalidad y exclusión. Un bien es “rival” cuando su uso por una persona impide su uso por otra (si yo como un pescado, nadie más puede comerlo); si no es así, ese bien es no rival (el hecho de que yo contemple una puesta de sol no impide que otras personas la contemplen también). Y un bien es “excluyente” cuando es posible impedir su disfrute a una persona (el propietario de una autopista de peaje puede impedir que disfrute de ella un usuario, si no paga); si eso no es posible, el bien es no excluyente (como sería el caso del uso de una carretera gratuita, al menos mientras no esté congestionada) (Mankiw, 1998, pág. 210).

Estos criterios permiten a la ciencia económica distinguir cuatro tipos de bienes: “privados” (rivales y excluyentes: un pescado), “de club” (no rivales y excluyentes: la televisión de cable), “comunes” (rivales y no excluyentes: la pesca en el océano) y “públicos” (no rivales y no excluyentes: un teorema matemático).

En la tradición filosófica de Aristóteles y Tomás de Aquino no se suele llegar a esa distinción detallada, sino que se separan los bienes “privados”, “individuales” o “particulares” de los “comunes” o “públicos” (Alford y Naughton, 2001, pág. 50; 2002, pág. 45, nota 21). El criterio que se emplea para ello es el de la rivalidad en el uso o disfrute: los bienes privados o particulares no pueden ser “participados” por otras personas; incluyen, pues, los bienes que en economía se llaman privados (el pescado que come uno no puede comerlo otro) y comunes (todos los miembros de una localidad tienen acceso al agua de un depósito comunitario, pero el agua que bebe uno no puede beberla otro). Los bienes que en la tradición aristotélico-tomista se llaman comunes incluyen los que los economistas llaman públicos (todos pueden participar del conocimiento de un teorema) y de club (todos los que tengan acceso a una señal de televisión por cable podrán recibirla).

Los bienes extrínsecos serán, pues, bienes privados o particulares (el salario obtenido por un trabajador no puede ser recibido por otro); los intrínsecos serán, habitualmente, comunes (dos empleados pueden compartir la satisfacción personal de formar parte de un mismo equipo de trabajo y los conocimientos aprendidos en el mismo)¹¹; y los bienes trascendentes son siempre comunes (aunque parezca que las virtudes se adquieren para la perfección del propio agente, siempre hacen referencia a los demás, y adquieren su sentido en esa proyección social).

En todo caso, estos calificativos no tienen una dimensión moral predeterminada: la adquisición de un bien privado, como un pescado, puede ser un acto virtuoso, llevado a cabo para satisfacer

¹¹ También puede haber bienes intrínsecos privados, no compartidos, como, por ejemplo, la satisfacción que obtiene alguien de “jugar a los bolos solo” (Putnam, 2000), pero en las actividades sociales es probable que esa satisfacción tenga que ver, de un modo u otro, con la participación de otras personas.

el hambre o para regalarlo a una persona hambrienta (para quien será también un bien privado), o inmoral, simplemente para privar de él a alguien que lo necesita. Del mismo modo, el “consumo” de un bien puede ser una acción individual o comunitaria: puedo tomar el pescado solo o en compañía de mis amigos (aunque, en todo caso, el trozo de pescado que yo como no puede comerlo nadie más), y puedo utilizar un teorema matemático para un trabajo estrictamente personal, egoísta o no, o para compartirlo con otros estudiosos.

En la doctrina social de la iglesia católica, la importancia que se da a los bienes comunes tampoco significa una subvaloración de los privados, por su papel –instrumental, pero muy importante– en el bienestar de las personas y en el progreso de la sociedad. En todo caso, se pone énfasis en la dimensión social del uso o consumo de esos bienes, en cuanto que la persona se siente invitada a administrarlos «convivial y responsablemente» (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, n. 20), esto es, en convivencia con los demás y poniendo esos bienes al servicio de todos (n. 158). Lo que en esa doctrina se llama el “principio del destino universal de los bienes” (n^{os} 171-184 y 328-329) indica que los bienes (materiales o no, incluyendo el conocimiento y las capacidades personales y, por supuesto, los hábitos morales) han sido creados para el servicio a todas las personas. Volveremos más adelante sobre las características de los bienes comunes en las organizaciones humanas.

La “producción” o “generación” de bienes

La “producción” u “oferta” de los bienes puede ser “privada”, “individual” o “personal”, o puede ser “pública”, “social” o “común”. Si deseo conseguir un bien privado –un pescado, por ejemplo–, puedo capturarlo yo solo (una actividad individual), puedo comprarlo en un supermercado (lo que supone una interacción con otras personas, aunque quizá muy reducida e impersonal) o puedo pescarlo en comunidad, como empleado de una empresa pesquera o miembro de un club de pescadores. Del mismo modo, puedo obtener un bien trascendente de forma personal (puedo adquirir la virtud de la paciencia pescando solo) o comunitaria (puedo hacerlo en el marco de las relaciones interpersonales, en familia o en una empresa).

La teoría del bien común no ha desarrollado esta clasificación desde el punto de vista de la “producción” de los bienes de cualquier tipo, pero pone énfasis en la dimensión social o comunitaria de dicho proceso (Melé, 2002). Porque incluso cuando uno pesca solo sigue formando parte de una tupida red de relaciones sociales: alguien le enseñó a pescar, fabricó la caña, le vendió el cebo... Y esto vale aún más para los bienes intrínsecos y trascendentes, en los que los procesos de aprendizaje operativo (el que se consigue en la producción de bienes intrínsecos) y, sobre todo, evaluativo (en la de bienes trascendentes), tienen lugar precisamente en el marco de relaciones sociales. Por su parte, la doctrina social de la iglesia católica añade dos notas relevantes: primera, el carácter de “don” y la gratuidad de los bienes (materiales o no, también de las capacidades humanas), recibidos de Dios (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, n^{os} 20 y 428), y segunda, el hecho de que muchos de esos bienes, si no todos, los reciben los hombres gracias al trabajo de sus antepasados y a la colaboración de la sociedad, de modo que «todos son deudores de aquellas condiciones que facilitan la existencia humana, así como del patrimonio, indivisible e indispensable, constituido por la cultura, el conocimiento científico y tecnológico, los bienes materiales e inmateriales, y todo aquello que la actividad humana ha producido» (n. 195).

Por todo ello, la teoría del bien común pone énfasis en la empresa como “comunidad de personas”, porque el hombre es un ser esencialmente social, que necesita de los demás no sólo para satisfacer sus necesidades y subsistir, sino, sobre todo, para desarrollarse como persona y para ser feliz: la vida

con otros forma parte de la misma idea de felicidad (Kennedy, 2007, pág. 53). «La empresa no puede considerarse únicamente como una “sociedad de capitales”; es, al mismo tiempo, una “sociedad de personas”, en la que entran a formar parte de manera diversa y con responsabilidades específicas los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran con su trabajo» (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, 338)¹².

En todo caso, presentar la empresa como una comunidad no debería significar cambiar el punto de vista que sobre ella tiene la ciencia económica: la empresa descrita en la economía es ya una comunidad de personas. Hay, sin embargo, una diferencia importante: la teoría económica reduce, de hecho, el componente humano de la empresa a algunos aspectos parciales, como las relaciones contractuales o las motivaciones puramente económicas (la búsqueda de bienes extrínsecos, en nuestra terminología), mientras que la teoría del bien común amplía ese punto de vista, para tener en cuenta no sólo dimensiones como la rentabilidad, la eficiencia o la competitividad (que son totalmente legítimas, más aún, imprescindibles en una institución de naturaleza económica), sino otras dimensiones, como la unidad o la consistencia, necesarias para el desarrollo de las personas y, en consecuencia, para el florecimiento de la empresa y aun para su mera subsistencia (Argandoña, 2008b; Pérez López, 1993).

Bienes anticipados y realizados

Cuando una persona tiene una necesidad (por ejemplo, tiene hambre), pone en marcha un proceso de decisión del que se deriva una acción, dirigida a la satisfacción de aquella necesidad mediante la consecución de un bien (el alimento). La teoría de la decisión supone que ese agente “anticipa” la satisfacción que espera conseguir de las distintas acciones alternativas que se le presentan (distintos alimentos, por ejemplo, o distintos medios para conseguirlos), y elige la que prefiere (Pérez López, 1991; véase también Argandoña, 2003 y 2005; Ariño, 2005). El bien que esa persona pretende conseguir es, pues, un bien “potencial” o “anticipado” (Kennedy, 2007, pág. 173; Sison y Fontrodona, 2008, pág. 9). Pero lo que esa persona quiere es el bien “actual” o “realizado”, que es el que satisface su necesidad (si es un bien extrínseco) o le perfecciona como persona (si es un bien trascendente: «algo que perfecciona un ser viviente (por ejemplo, un ser humano)»: Alford y Naughton, 2001, pág. 39; consúltese Alford y Shcherbinina, 2008, pág. 19).

El bien anticipado es el que le mueve a actuar¹³. Luego, una vez llevada a cabo la acción, el resultado conseguido puede no coincidir con el anticipado: quizás el producto consumido no era capaz de satisfacer el hambre, o tuvo efectos imprevistos que hicieron la situación final de aquella persona peor (o mejor) que la anticipada. En todo caso, las personas aprenden como consecuencia de sus propias acciones: aprenden en la evaluación de los bienes extrínsecos; aprenden, sobre todo, en los intrínsecos (aprendizaje operativo) y más aún en los trascendentes (aprendizaje evaluativo) (Pérez López, 1993). Como consecuencia de esos aprendizajes, lo que a priori se podía considerar un bien puede no serlo a posteriori.

Los filósofos del bien común hacen referencia con frecuencia al bien último del hombre, que Aristóteles pone en la *eudaimonía*, que puede traducirse por felicidad o, mejor, por desarrollo o florecimiento humano, sea corporal, cognitivo, emocional, estético, social, moral o espiritual

¹² Esta frase es una cita literal de Juan Pablo II (1991, n. 43).

¹³ Como hay tres tipos de bienes –extrínsecos, intrínsecos y trascendentes–, habrá también tres tipos de motivaciones, a las que damos los mismos nombres, Pérez López (1991, 1993).

(Alford y Naughton, 2001, pág. 75). La referencia a ese bien último parece estar fuera de lugar en la ciencia económica, sea porque ésta postula que la consecución de la felicidad es un asunto personal de cada agente, sea porque, como objeto de la acción humana, no es un fin operativo.

Y, sin embargo, no carece de sentido el reconocer su relevancia, precisamente porque ese bien último no consiste en un resultado predeterminado, que se pueda alcanzar siguiendo un conjunto de reglas, sino que depende de lo que haya aprendido el sujeto. La estrategia para conseguir ese fin último debe consistir, pues, en poner en marcha procesos de aprendizaje que faciliten (o, al menos, no dificulten) la progresiva identificación de aquello en que consiste la felicidad (Pérez López, 1991, pág. 54; Argandoña, 2008a). Lo que antes hemos llamado el desarrollo o florecimiento de la persona es eso: el desarrollo de las capacidades necesarias para acabar siendo la persona que se desea y para actuar de la manera que desea (Kennedy, 2007, pág. 53). Y esto depende de los bienes que hemos llamado extrínsecos (sin un mínimo de ellos no es posible ni ya el florecimiento, sino incluso la supervivencia de la persona), pero sobre todo de los intrínsecos y, más aún, de los trascendentes.

Lo que la referencia a esos bienes, que antes hemos calificado de “superiores”, añade a los bienes tradicionales de la economía, no es sino el establecimiento de las “condiciones necesarias” para que la actividad humana no sea contraproducente o inconsistente con el propio desarrollo de la persona –y, lógicamente, también con la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones humanas (Argandoña, 2008b).

Los bienes en las organizaciones

Ahora estamos en condiciones de entender mejor cuál es el papel de los bienes en la teoría de la organización. Como vimos antes, las personas que entran a formar parte de una organización como propietarios, directivos o empleados lo hacen porque buscan ciertos bienes: extrínsecos (beneficios, sueldos, salarios), intrínsecos (satisfacción, oportunidades de carrera profesional, relaciones sociales, aprendizaje de conocimientos, desarrollo de capacidades) y trascendentes (desarrollo de virtudes). La teoría del bien común añade a las teorías económicas de la organización esa mayor variedad de bienes y, en consecuencia, procesos más complejos de decisión y aprendizaje, y nuevas condiciones para el correcto desarrollo de la organización y de las personas que la forman o que colaboran en ella (Pérez López, 1993).

La organización utiliza bienes privados, colectivos y comunes: extrínsecos (capital físico, instalaciones, medios financieros, trabajo), intrínsecos (conocimientos, cultura, tecnología, organización) y trascendentes (virtudes de sus miembros). Con ellos obtiene otros bienes privados y comunes: extrínsecos (los bienes y servicios producidos), intrínsecos (nuevos conocimientos, capacidades, cultura, tecnología, etc.) y trascendentes (otro nivel de virtud en sus miembros)¹⁴.

Y emplea esos bienes para satisfacer necesidades. Primero, las necesidades extrínsecas de sus clientes, a los que proporciona los bienes y servicios producidos, a cambio de los recursos financieros necesarios, que utiliza, en segundo lugar, para satisfacer las necesidades extrínsecas

¹⁴ Y también bienes “negativos”, falsos bienes o “males”: contaminación, congestión, aburrimiento, vicios... que daremos por supuesto en lo que sigue. Sobre la posibilidad de “aprendizajes negativos” en la organización, consúltese Pérez López (1991, págs. 49-71).

de sus propietarios, directivos y empleados (beneficios, sueldos, salarios...), una vez pagados los costes contractuales (primeras materias, intereses, alquileres...) y no contractuales (impuestos). En el cumplimiento de esta función, la empresa debe generar un flujo de ingresos suficientemente elevado como para permitir atender suficientemente los costes contractuales y no contractuales y las necesidades extrínsecas de sus partícipes, al menos en las mismas condiciones que el mercado (Pérez López, 1993, cap. 9).

En segundo lugar, la empresa utiliza todos aquellos recursos para satisfacer también las necesidades intrínsecas de sus miembros: debe proporcionarles un mínimo de satisfacción por el trabajo, aprendizajes operativos, etc., de modo que todos estén interesados en seguir colaborando en la organización, procurando, al mismo tiempo, que esos miembros desarrollen su capacidad para hacer siempre mejor lo que la empresa hace, es decir, mejoren sus capacidades distintivas (Pérez López, 1993, cap. 10).

Y, finalmente, la organización debe motivar a sus partícipes para que aprendan a actuar siempre tratando de satisfacer las necesidades de los demás: de los clientes, primero, pero también de los propietarios, directivos y empleados, de los proveedores, de la comunidad local, etc. De este modo, los partícipes pueden conseguir en la organización los bienes trascendentes (el desarrollo de virtudes morales) que permitirán su florecimiento como personas, que es condición también para el desarrollo de la empresa como institución (Pérez López, 1993, cap. 10).

Todo esto forma parte, o debería formar parte, de una teoría de la organización (Pérez López, 1991, 1993; Argandoña, 2008a, b y c). Y, como hemos puesto de manifiesto, no sólo no es incompatible con una teoría del bien común aplicada a la empresa, sino que no es sino esa misma teoría, con otro nombre, y ampliada.

Bienes privados y comunes en las organizaciones

La teoría del bien común se desarrolló pensando no en comunidades de ámbito limitado (familias, empresas, asociaciones civiles o partidos políticos), sino en la sociedad en su conjunto –la “sociedad política”, la “*polis*”, la “nación”. A partir del principio de que «lejos de ser un objeto y un elemento puramente pasivo de la vida social, el hombre es (...) y debe ser y permanecer su sujeto, su fundamento y su fin» (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, n. 106), se desarrolló la idea de que existe “el” bien común de esa sociedad, que en la doctrina social de la iglesia católica se define como «el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección» (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, n. 164)¹⁵. Ahora bien, a la vista de lo explicado antes, ese bien común no es único, sino que lo forman un entramado de bienes comunes de diverso ámbito y nivel, unos orientados a otros, hasta configurar aquel bien común superior de la sociedad humana (Kennedy, 2007, pág. 172). Por eso se afirma también que el bien común es «el bien de todos los hombres y de todo el hombre» (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, n. 165).

Dada la centralidad de la persona en la teoría que nos ocupa, “el” bien común de la sociedad será, al mismo tiempo, “el” fin de la sociedad: más allá de funciones específicas, como la atención a ciertas necesidades prioritarias (sanitarias, educativas, de protección social, etc.), el

¹⁵ La frase recoge literalmente un texto de la Constitución Pastoral *Gaudium et spes* del Concilio Vaticano II (1965, n. 26).

mantenimiento de la ley y el orden, la provisión de servicios (administración de justicia, defensa, policía, etc.) o la redistribución de la renta y la riqueza, la sociedad existe para proporcionar ese «conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible [a todas y cada una de las personas] el logro más pleno y más fácil de la propia perfección», de acuerdo con la definición dada antes (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, n. 164). Y ese bien común genérico es el que deben respetar y promover las personas y comunidades (n. 167) y, sobre todo, el Estado (n. 168), como condición necesaria para que la sociedad cumpla su función¹⁶.

Las comunidades humanas voluntarias y especializadas (empresas, asociaciones, clubes, fundaciones, etc.) persiguen finalidades muy distintas, bienes humanos específicos, que deben ser compatibles con el desarrollo o perfeccionamiento de las personas, pero que, a diferencia de la familia y de la sociedad civil, no lo buscan directamente (Kennedy, 2007, pág. 175; Alford y Naughton, 2001, pág. 52). Por tanto, antes de hablar de “el” bien común de esas comunidades (que será distinto para cada una de ellas), convendrá hablar de “los” bienes comunes creados por ellas¹⁷.

El punto de partida de nuestro análisis son las decisiones de las personas. Supongamos que un agente busca uno o varios bienes (que, en este estadio, serán potenciales o anticipados), para sí o para otros (los bienes contemplados desde el lado de su uso o disfrute). Como ya explicamos, la expectativa de conseguir esos bienes le motiva para la acción, una acción personal en la que él aporta ciertos bienes (extrínsecos, intrínsecos y trascendentes: tiempo, dinero, esfuerzo, conocimientos, capacidades, virtudes, etc.), se coordina con la acción de otros agentes (los bienes contemplados desde el lado de su producción) para la consecución de un objetivo común. Como consecuencia de su acción, el agente espera conseguir aquellos bienes que buscaba (ahora actuales o realizados), pero no es seguro que los obtenga siempre. Y, además, conseguirá también otros resultados, otros bienes (o sus contrarios, males) buscados o no y previstos o no, extrínsecos (las manifestaciones de agradecimiento de otras personas), intrínsecos (satisfacciones, aprendizajes operativos) o trascendentes (aprendizajes evaluativos o hábitos morales, es decir, virtudes, o sus contrarios, vicios).

Hemos dicho que, en nuestro supuesto, cada agente lleva a cabo su acción personal en el seno de una comunidad u organización. Esta la forman un conjunto de personas (en una empresa, los propietarios, directivos y empleados, y quizás otros *stakeholders*) que se ponen de acuerdo para llevar a cabo una actividad en común con vistas a obtener unos resultados que, sin la colaboración de todos ellos, sería imposible o, al menos, más difícil alcanzar. Como hemos dicho antes, los motivos que llevan a cada una de esas personas a desarrollar esa actividad común –los bienes que cada uno trata de conseguir– serán muy distintos, pero, en todo caso, esas acciones tienen un propósito común. La organización añade, pues, a las necesidades de las personas (los bienes que buscan) y a sus acciones (los bienes que aportan), la existencia de un objetivo común, y la coordinación de las acciones para conseguirlo (Pérez López, 1993, págs. 14-15).

¹⁶ En la doctrina social de la iglesia católica, el bien común último del hombre es Dios (Aquino 1954, c. 13, n. 634; véase Sison y Fontrodona, 2008, pág. 7). Por tanto, el concepto de bien común en una teoría de la organización de inspiración cristiana no será distinto del que se discute aquí, pero deberá estar abierto siempre a esa «dimensión trascendente, que excede y, al mismo tiempo, da cumplimiento a la dimensión histórica» (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, n. 170).

¹⁷ En lo que sigue me inspiro en Alford y Naughton (2001, 2002), Alford y Shcherbinina (2008), Argandoña (1998, 2005b), Arjoon (2000), Fontrodona y Sison (2006), Kennedy (2007), Melé (2002), Naughton et al. (1995), Pontificio Consejo Justicia y Paz (2005), Sison y Fontrodona (2008) y Yuengert (2001), entre otros.

Esa acción coordinada dentro de una organización da lugar, pues, a un conjunto de bienes privados y comunes, que no son meros subproductos, porque «en toda acción genuinamente colaborativa (a diferencia de un conjunto de acciones individuales orientadas a un mismo bien, como una fiebre del oro) debe haber al menos un bien común potencial» (Kennedy, 2007, pág. 173; véase también Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, n. 150).

Por tanto, el tratamiento de los bienes en la teoría de la organización debe ser contemplado como una unidad, porque el proceso de “producción” de los diversos tipos de bienes es único. En primer lugar, en cuanto a los bienes potenciales o anticipados: los agentes buscan, al mismo tiempo, bienes privados y comunes, extrínsecos, intrínsecos y trascendentes, y se mueven, por tanto, por una pluralidad de motivaciones (Pérez López, 1993, pág. 55; Alford y Naughton, 2001, pág. 51; Kennedy, 2007, pág. 175). En segundo lugar, en cuanto a los recursos empleados: los agentes aportan bienes de todo tipo, extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. En tercer lugar, en cuanto al proceso de producción de bienes, en el que intervienen todos esos bienes, aportados por todos los agentes en la organización. Y, finalmente, por los resultados, es decir, los bienes actuales o realizados, que son también de todos los tipos antes descritos.

Un corolario de esto es que los bienes privados forman parte de los comunes, al menos en cuanto que esos bienes, tanto aportados como buscados, motivan la colaboración de los agentes (Kennedy, 2007, pág. 177)¹⁸. Por tanto, no tiene sentido oponer los bienes privados a los comunes (Argandoña, 1998, pág. 1.096), o calificar a los primeros como egoístas y a los segundos como altruistas (Alford y Naughton, 2001, pág. 67)¹⁹.

Todos los bienes, y en concreto los comunes, se “producen” mediante acciones de personas dentro de una comunidad humana: «surgen de una actividad común, compartida, del mismo modo que el bien de cada ser humano (...) surge de su propia actividad» (Alford y Shcherbinina, 2008, págs. 19-20; véase Pérez López, 1991, págs. 19 y 25). Pero no consisten en la misma acción común, sino en los bienes intrínsecos y trascendentes que resultan de la misma.

En principio, se supone que debe haber una cierta proporción entre los bienes privados que uno aporta a la organización (su trabajo, por ejemplo) y los que recibe de ella (su remuneración). Esto resulta patente en los bienes extrínsecos: el propietario tratará de que el valor final de su propiedad sea superior al que aportó inicialmente, más el coste de oportunidad (lo que habría ganado en otra actividad con un riesgo comparable), y el trabajador intentará que el salario recibido sea igual al que podría haber obtenido en un puesto de trabajo parecido. Pero esta proporcionalidad no tiene por qué darse en los bienes intrínsecos y trascendentes. Por ejemplo, un empleado puede crear nuevos conocimientos en la organización y beneficiarse de ellos, pero

¹⁸ He aquí un ejemplo ilustrativo de la relación entre tipos de bienes, inspirado en Sison y Fontrodona (2008, pág. 9). La colaboración de los ciudadanos de una localidad para construir un depósito de agua estará motivada, probablemente, por el deseo de cada uno de ellos de asegurar su acceso al bien privado que es el agua (motivación extrínseca), aunque quizás algunos busquen también (o incluso principalmente) el beneficio de los demás (motivación trascendente). En todo caso, la acción común genera no sólo bienes privados para todos (agua), sino un conjunto de bienes comunes, como el ejercicio de la justicia distributiva, la concordia y el espíritu de cooperación en la comunidad. El agua almacenada no es un bien privado, sino colectivo (Argandoña 1998, pág. 1.096), es decir, su propietario es la comunidad, pero se convierte en un bien privado cuando cada ciudadano se apropia de una parte para su consumo, de modo que, si aumenta el número de partícipes, se reduce la parte que corresponde a cada uno. Pero los bienes comunes creados no disminuyen aunque aumente el número de partícipes –aunque pueden disminuir, o incluso desaparecer, si, por ejemplo, se producen disputas, enemistades o injusticias.

¹⁹ Aunque se deba exigir a los primeros que sean auténticos bienes humanos y que se busquen por medios moralmente correctos (Kennedy, 2007, pág. 177; Sison y Fontrodona, 2008, pág. 26; Pérez López, 1993, pág. 102).

también se beneficiarán otros empleados, y quizás incluso personas ajenas a la empresa, y no tiene por qué producirse una compensación por esas externalidades. Y otro tanto ocurre, con más razón aún, en el caso de bienes trascendentes: un agente desarrolla sus virtudes mientras colabora con la organización, y esto beneficia a los demás agentes, porque las virtudes están esencialmente orientadas hacia los demás (son *other oriented*), son una forma de “capital moral” para la organización (Sison, 2003)²⁰.

Los bienes extrínsecos generados en la organización pertenecen a las personas; los trascendentes pertenecen también a las personas, porque son perfecciones o plenitudes logradas por ellas (conocimientos, capacidades, virtudes). Pero en cuanto que son «perfecciones o realizaciones humanas alcanzables por una comunidad», pertenecen también a la comunidad y a todos sus miembros «que las comparten, a la vez como comunidad y, singularmente, como personas»²¹, aunque no todos contribuyen a los bienes comunes de la misma manera, ni participan de ellos en la misma medida o proporción²².

Los bienes privados deben estar subordinados a los comunes, en el sentido de que, en una organización, la pérdida de bienes trascendentes acaba destruyendo la consistencia de la organización y, en definitiva, su capacidad de proporcionar cualquier tipo de bienes a sus miembros (Pérez López, 1993; Argandoña, 2008b; Alford y Naughton, 2001, pág. 51; MacIntyre, 1988, cap. 8). Esto no significa que cualquier bien común de la comunidad sea superior a cualquier bien privado de uno de sus miembros, porque «el principio, el sujeto y el fin de todas las instituciones sociales es y debe ser la persona humana» (Concilio Vaticano II, 1965, n. 25), de modo que el criterio principal ha de ser siempre la persona, no la comunidad, que está al servicio de la persona, y porque la misma definición de bien común dada antes apunta al desarrollo «más pleno y más fácil de la propia perfección» de todas las personas (Concilio Vaticano II, 1965, n. 26).

El concepto de bien común tiene también una dimensión normativa, que implica el compromiso o deber de los miembros de una organización de promover «todos los bienes necesarios para el desarrollo humano integral en la organización» (Alford y Naughton, 2001, pág. 45)²³. Pero esa promoción no consiste en un listado de acciones que deben cumplirse como condición necesaria y/o suficiente para alcanzar el bien común en una organización, entre otras razones, porque las personas, en cada una de sus acciones, desarrollan nuevos conocimientos, capacidades, actitudes, valores y virtudes, de modo que sus posibilidades de acción futuras serán distintas de las que estaban vigentes en el pasado y de las que ahora podemos prever con la información disponible. La creación de aquellas condiciones en una organización consiste, pues, en la creación de capacidades operativas (desarrollo de las competencias específicas de la

²⁰ Es obvio, después de lo dicho hasta ahora, que el bien común de una empresa no es el volumen de sus ventas, ni su producción, su riqueza o sus beneficios, ni la suma de los intereses o de los objetivos de sus miembros o de una mayoría de ellos, ni el bienestar material alcanzado por todos ellos, ni un supuesto “interés general” de los mismos (como la prosperidad de la empresa), etc.

²¹ Un bien común no es «un bien del todo que ignora el bien de sus miembros» (Alford y Naughton, 2001, pág. 41).

²² La propia organización, las leyes y reglas que la rigen, hacen posible la creación de un bien común, pero no se identifican con él. Aunque hemos definido antes el bien común como un conjunto de condiciones, es más que ellas, pues «se basa en la “comunidad subjetiva de acción” que se desarrolla en la participación» (Alford y Naughton, 2001, pág. 185).

²³ Aunque tradicionalmente esta función se atribuye a los que desempeñan funciones de autoridad (Alford y Naughton, 2001, págs. 41-42), de algún modo, éste es un deber que afecta a todos en la organización: no hay distinción entre “principal” y “agente” (Pérez López, 1993; Rosanas, 2008a).

organización) y evaluativas (desarrollo de las virtudes morales de sus miembros) (Pérez López, 1991, págs. 53-54).

“El” bien común de la empresa

Antes hemos tratado de “los” bienes comunes que las organizaciones humanas crean, bienes que, en una empresa, que es una organización contingente y limitada, serán también contingentes, y limitados a lo que es capaz de alcanzar ese grupo humano en sus circunstancias concretas, porque su consecución dependerá, en cada momento, de los recursos disponibles, principalmente de la calidad intelectual, moral y afectiva de sus miembros –y, por tanto, esas personas tendrán la posibilidad de conseguir más o menos bienes, y bienes de mayor o menor alcance, en función de su desarrollo, como fruto de los aprendizajes que hayan conseguido por sus acciones en la empresa. Además, nunca se podrán dar por definitivamente adquiridos: al menos, habrá que mantenerlos, y siempre será posible que se deterioren o se pierdan²⁴.

Ya hemos visto que tiene sentido hablar de “los” bienes comunes de la empresa, pero, ¿existe “el” bien común de la misma? Aproximémonos al tema dando un rodeo. Si existe, no puede identificarse con el bien común de la sociedad –es decir, con la promoción de las condiciones que hacen posible a las personas el logro más pleno y más fácil de su propia perfección, según la definición dada antes–, porque su naturaleza es distinta. La empresa es una comunidad voluntaria y especializada, creada para alcanzar determinados bienes humanos legítimos (Kennedy, 2007, pág. 176). Como comunidad humana genérica, debe contribuir al desarrollo humano pleno de sus miembros: no impidiéndolo, por lo menos, y promoviendo, en la medida de lo posible. Y como comunidad específica, deberá ser juzgada de acuerdo con la calidad y relevancia de los bienes que proporciona, a saber, la atención de algunas necesidades de sus propietarios, empleados y directivos mediante la producción de bienes y servicios útiles para satisfacer necesidades de sus clientes, en condiciones de eficiencia económica y continuidad de su actividad²⁵. Por tanto, el bien común de la empresa no consiste en su contribución directa al bien común de la sociedad (Kennedy, 2007, págs. 177-178), aunque los bienes humanos que pretende contribuyen indirectamente a ese bien común.

Pero, en todo caso, la actividad de la empresa debe ser compatible con el bien común de la sociedad, porque «aunque la empresa no es responsable *del* bien común, es, como todas las comunidades, responsable *ante* el bien común» (Alford y Naughton, 2001, pág. 41): no debe impedirlo y, en lo posible, debe contribuir a él –aunque esa no es sólo una función indirecta²⁶.

²⁴ Como ya indicamos, el bien común de una empresa no puede consistir en bienes materiales, que no pueden ser participados –su capital físico o financiero, su volumen de producción o sus ventas, su cuota de mercado, su valor bursátil, sus beneficios ni otras variables semejantes–, aunque esos bienes tienen un lugar en el proceso de producción de bienes en la empresa y contribuyen a la creación de su bien común.

²⁵ «La empresa debe caracterizarse por la capacidad de servir al bien común de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios útiles. En esta producción de bienes y servicios con una lógica de eficiencia y de satisfacción de los intereses de los diversos sujetos implicados, la empresa crea riqueza para toda la sociedad (...). Además de esta función típicamente económica, la empresa desempeña también una función social, creando oportunidades de encuentro, de colaboración, de valoración de las capacidades de las personas implicadas. (...) El objetivo de la empresa se debe llevar a cabo en términos y con criterios económicos, pero sin descuidar los valores auténticos que permiten el desarrollo concreto de la persona y de la sociedad» (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005, n. 338; el subrayado es nuestro).

²⁶ Asimismo, el bien común de la empresa tampoco debe identificarse con su contribución a la solución de problemas sociales, humanos, medioambientales, etc., que no son su propósito principal.

A la vista de todo lo anterior, nos parece que el bien común de la empresa debe reunir los siguientes requisitos:

1. Debe ser un bien o un conjunto de bienes finales y, concretamente, trascendentes e immanentes, es decir, cualidades intrínsecas a la persona o perfecciones que tienen lugar en ella: conocimientos, capacidades y/o virtudes.
2. Siendo bienes finales, no se orientan directamente a la satisfacción de necesidades (en el sentido estricto de la ciencia económica), sino al cumplimiento del objetivo de la actividad de que se trate; facilitan, pues, las acciones de las personas en el ejercicio de esa actividad.
3. Deben ser bienes comunes por su uso o participación, es decir, compartibles o participables. No pueden ser, pues, bienes materiales.
4. Deben ser accesibles a todos los que colaboran en la actividad: todos deben beneficiarse de ellos, al menos potencialmente.
5. Su producción debe ser comunitaria: se generan en interacciones humanas en la organización o a propósito de ella (por ejemplo, en la interacción con sus clientes).
6. Por tanto, tomar parte en su creación es un deber –y un derecho– de todos en la organización.
7. Los que participan en la producción de ese bien aportan bienes personales o comunes, extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Hay, pues, un proceso de donación o, al menos, de intercambio en la generación del bien común de una empresa.
8. Ese bien se genera mediante actividades humanas, manuales o intelectuales, directivas u operativas.
9. Esas actividades forman parte de la actividad principal de la empresa; no son, pues, periféricas (por ejemplo, filantropía o beneficencia).
10. Y siendo la de la empresa una actividad económica, su bien común debe generarse en esas mismas actividades de naturaleza económica.
11. Siendo bienes comunes por su participación y comunitarios por su producción, se producen y usan en la misma acción. Por ejemplo, la persona que adquiere un conocimiento o una virtud mientras trabaja, “produce” ese bien al mismo tiempo que se lo aplica a sí mismo, “invierte” en él o lo “consume”.
12. Pero, si son perfecciones de la persona, quedan en ella de modo duradero, si no los pierde. De este modo, el agente que adquiere un conocimiento o una virtud puede usarlos en otros momentos.
13. Es, pues, un bien orientado directa y principalmente a las personas, y sólo indirectamente a la organización.
14. Y siendo bienes comunes, producen también efectos en otras personas dentro de la organización: los conocimientos adquiridos por uno pueden ser compartidos por otros, y las capacidades o habilidades y las virtudes adquiridas por uno benefician a los demás (aunque no necesariamente producen virtudes en los demás, porque esto dependerá de su libertad).

15. Esos bienes, además, se pueden “usar” fuera de la empresa; pueden producir, pues, “efectos externos” en toda la sociedad²⁷. Esto es ya una forma de cooperación con el bien común de otras comunidades y de la sociedad en general.
16. El bien común de una comunidad particular está subordinado al bien común de la sociedad en general, en cuanto que lo posibilita o, al menos, no lo dificulta.
17. Es, pues, un bien particular frente al bien común de la sociedad, en cuanto que no pueden participar en plenitud de él los que no formen parte de la organización.
18. Siendo la empresa un ente de naturaleza económica, debe cumplir las condiciones de eficiencia que la economía exige a este tipo de actividades.

A la vista de esos requisitos, ¿en qué puede consistir “el” bien común de una empresa? Podríamos decir que se trata del conjunto ordenado de bienes trascendentes (virtudes) e intrínsecos (conocimientos y capacidades), generados en la actividad de la empresa (la producción y distribución de bienes y servicios). Son bienes finales y comunes, producidos en la organización para la satisfacción de necesidades humanas (dimensión objetiva) mediante la cooperación de todos en el proceso de producción (dimensión subjetiva) (Sison y Fontrodona, 2008, pág. 28; Kangas, 1983, pág. 130), de acuerdo con las condiciones (económicas, sociales y morales) de ese proceso²⁸.

Nos parece que el énfasis hay que ponerlo más en el proceso de “producción” del bien común que en su “uso” o “consumo”: lo que contribuye a la excelencia o perfección de las personas es la participación en el proceso de producción, en la actividad conjunta, en la persecución del objetivo común de la empresa, porque es esa participación la que genera el bien común y la que perfecciona a esas personas. Asimismo, lo que hace excelente a una empresa es su capacidad para producir ese mejoramiento de las personas, precisamente en su actividad de producir y vender bienes y servicios para satisfacer necesidades de sus clientes²⁹.

Y aunque la empresa sea una verdadera “comunidad de trabajo” (Naughton et al., 1996; Alford y Naughton, 2001, pág. 65; véase Melé, 2002, pág. 196), no es sólo la participación en el trabajo lo que genera el bien común, ya que también participan en su producción los propietarios de medios de producción (capitalistas, financieros, proveedores, etc.), que pueden mejorar también como personas por su cooperación en esa actividad conjunta³⁰.

Como ya señalamos antes, los bienes materiales son componentes importantes del proceso de producir el bien común, pero no como tales bienes materiales, sino por lo que implican de donación, de actitud, de relación. «Los productos y servicios “nos ponen en relación con otras personas” (...) y pueden ser el “medio principal para integrarnos en una comunidad, para darnos

²⁷ Véase la crítica de Clarke y Lyons (2007, págs. 275-278) a la tesis de Grisez (1997, págs. 454-455), que limita el ámbito de la creación del bien común de la empresa a sus implicados o *stakeholders*.

²⁸ Los requisitos económicos aseguran la eficacia del proceso; los requisitos sociales, su atractividad para los agentes implicados, y los requisitos éticos, la consistencia de las decisiones (Pérez López, 1993, Argandoña, 2008a, b y c).

²⁹ Si «el bien común de la organización es la *promoción* de todos los bienes necesarios para el desarrollo humano integral en la organización» (Alford y Naughton, 2001, pág. 45; el subrayado es nuestro), la empresa estará adecuadamente ordenada al bien común si promueve esos bienes, aunque no los consiga –por ejemplo, porque sus empleados, en el uso de su libertad, se nieguen a comportarse de una manera virtuosa.

³⁰ De ahí la responsabilidad de esas personas como cooperadoras, en diverso grado, en la actividad, honesta o no, de la empresa.

un lugar, rango, pertenencia y valor”. Son medios para ligarnos unos con otros en un interés y un servicio mutuos, y una parte crucial de la promoción y conservación del bien común» (Alford y Naughton, 2001, pág. 184, citando a Ike, 1986, págs. 243-244). Pero el bien común no radica en ellos, sino «en su producción como esfuerzo conjunto del trabajo de un grupo de seres humanos. Esta producción, actividad conjunta o trabajo es, pues, la razón por la que las personas se unen y constituyen una empresa como una comunidad intermedia» (Sison y Fontrodona, 2008, pág. 22), aunque nos parece que el bien común no es la actividad productiva misma, sino los bienes comunes generados en esa actividad.

Conclusiones

En los últimos años, la teoría de la empresa ha sido objeto de críticas que invitan a revisar sus supuestos antropológicos (Ferraro et al., 2005; Ghoshal, 2005; Melé, 2008; Rocha y Ghoshal, 2006). La filosofía que tiene sus orígenes en Aristóteles (2000) y Tomás de Aquino (1990) es una excelente candidata para llevar a cabo esa revisión, por la amplitud de su concepción del hombre y sus implicaciones para la teoría de las organizaciones. Un elemento importante de esa filosofía es el concepto de bien común, desarrollado, en principio, para la sociedad humana en su conjunto o en su dimensión política, pero aplicable también a instituciones de menor ámbito, como las empresas. En este trabajo hemos desarrollado el concepto de bien común, a partir del concepto general de bien, como lazo de unión entre la concepción filosófica de la acción humana y la económica, mostrando cómo puede utilizarse ese concepto de bien común en una teoría amplia y bien fundada de la empresa.

Referencias

- Alford, H. J. y M. J. Naughton (2001), «Managing as if Faith Mattered», University of Notre Dame Press, Notre Dame, IN.
- Alford, H. J. y M. J. Naughton (eds.) (2002), «Beyond the shareholder model of the firm: Working toward the common good of business», en S. A. Cortright y M. J. Naughton (eds.), «Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition», University of Notre Dame Press, Notre Dame, IN, págs. 23-47.
- Alford, H. J. e Y. Shcherbinina (2008), «Corporate social responsibility and common good», en E. Bettini y F. Moscarini (eds.), «Responsabilità Sociale d'Impresa e Nuovo Umanesimo», San Giorgio Editrice, Génova, págs. 14-30.
- Aquino, Tomás de (1954), «De perfectione vitae spiritualis», *Opuscula theologica*, Marietti, vol. II, Turín.
- Aquino, Tomás de (1990), «Suma de Teología», Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.
- Argandoña, A. (1998), «The stakeholder theory and the common good», *Journal of Business Ethics*, 17, págs. 1.093-1.102.
- Argandoña, A. (2003), «Preferencias y aprendizajes», en «De Computis et Scripturis. Estudios en Homenaje a Mario Pifarré Riera», Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona, págs. 51-77.
- Argandoña, A. (2005a), «La teoría de la acción y la teoría económica», en R. Rubio de Urquía, E. M. Ureña y F. F. Muñoz Pérez (eds.), «Estudios de Teoría Económica y Antropología», Unión Editorial, Madrid, págs. 615-646.
- Argandoña, A. (2005b), «Los economistas y el bien común», en «Doctor Mario Pifarré Riera: La ciencia de la contabilidad», Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona, Barcelona, págs. 59-72.
- Argandoña, A. (2008a), «Integrating ethics into action theory and organizational theory», *Journal of Business Ethics*, 78, págs. 435-446.
- Argandoña, A. (2008b), «Consistency in decision making in companies», presentado al Seminario «Humanizing the Firm and the Management Profession», IESE Business School, Barcelona, 30 de junio – 2 de julio.
- Argandoña, A. (2008c), «Anthropological and ethical foundations of organization theory», en S. Gregg y J. R. Sonter (eds.), «Rethinking Business Management. Examining the Foundations of Business Education», Witherspoon Institute, Princeton, NJ, págs. 38-49.
- Ariño, M. A. (2005), «Toma de decisiones y gobierno de organizaciones», Deusto, Barcelona, Madrid.
- Aristóteles (2000), «Ética a Nicómaco», Cie Inversiones Editoriales Dossat, Madrid.
- Arjoon, S. (2000), «Virtue theory as a dynamic theory of business», *Journal of Business Ethics*, 28, págs. 159-178.
- Clarke, L. L. y E. C. Lyons (2007), «The corporate common good: The right and obligation of managers to do good to others», *University of Dayton Law Review*, 32, 2, págs. 273-299.

- Concilio Vaticano II, 1965 (1966), «Constitución pastoral *Gaudium et spes*», en *Acta Apostolicae Sedis*, 58.
- Donaldson, L. (2002), «Damned by our own theories: Contradictions between theories and management education», *Academy of Management Learning and Education*, 1(1), págs. 96-106.
- Ferraro, F., J. Pfeffer y R. I. Sutton (2005), «Economic language and assumptions: How theories can become self-fulfilling», *Academy of Management Review*, 30, págs. 8-24.
- Finnis, J. (1983), «Fundamentals of Ethics», Clarendon Press, Oxford.
- Fontrudona, J. y A. J. G. Sison (2006), «The nature of firm, agency theory and shareholder theory: A critique from philosophical anthropology», *Journal of Business Ethics*, 66, págs. 33-42.
- Gates, J. (2002), «Reengineering ownership for the common good», en S. A. Cortright y M. J. Naughton (eds.), «Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition», University of Notre Dame Press, Notre Dame, IN, págs. 264-288.
- Ghoshal, S. (2005), «Bad management theories are destroying good management practices», *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), págs. 75-91.
- Grisez, G. (1997), «The Way of the Lord Jesus», vol. 3, «Difficult Moral Questions», Franciscan Press, Quincy, IL.
- Ike, O. (1986), «Value, Meaning, and Social Structure of Human Work», Peter Lang, Frankfurt.
- Juan Pablo II (1991), «Carta Encíclica “*Centesimus annus*”», en *Acta Apostolicae Sedis*, pág. 83.
- Kangas, J. E. (1983), «Compatible human communities: The role of ethics in modern enterprise», *Journal of Business Ethics*, 2, págs. 127-133.
- Kennedy, R. G. (2007), «Business and the common good», en P. Booth (ed.), «Catholic Social Teaching and the Market Economy», Institute of Economic Affairs, Londres, págs. 164-189.
- Koslowski, P. (2006), «The common good of the firm as the fiduciary duty of the manager», en G. J. Roussouw y A. J. Sison (eds.), «Global Perspective on Ethics of Corporate Governance», Palgrave, Nueva York.
- MacIntyre, A. (1988), «Whose Justice? Which Rationality?», Duckworth, Londres.
- MacIntyre, A. (1992), «Tres versiones rivales de la ética. Enciclopedia, genealogía y tradición», Rialp, Madrid.
- Mahon, J. F. y R. A. McGowan (1991), «Searching for the common good: A process-oriented approach», *Business Horizons*, 34(4), págs. 79-86.
- Mankiw, N. G. (1998), «Principios de Economía», McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid.
- Melé, D. (2002), «Not only stakeholder interests: The firm oriented toward the common good», en S. A. Cortright y M. J. Naughton (eds.), «Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition», University of Notre Dame Press, Notre Dame, IN, págs. 190-214.
- Melé, D. (2008), «Three current views of the firm and its purpose. Toward a more complete model», presentado al Seminario «Humanizing the Firm and the Management Profession», IESE Business School, Barcelona, 30 de junio – 2 de julio.

- Naughton, M. J. (2004), «The common good and the purpose of the firm: A critique of the shareholder and stakeholder models from the Catholic Social Tradition», www.stthomas.edu/cathstudies/faculty/Naughton/cgood.htm
- Naughton, M. J. (2006), «The corporation as a community of work: Understanding the firm within the Catholic Social Tradition», *Ave Maria Law Review*, 4(1), págs. 33-75.
- Naughton, M. J., H. J. Alford y B. Brady (1995), «The common good and the purpose of the firm», *Journal of Human Values*, 1(2), págs. 221-237.
- Pérez López, J. A. (1991), «Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal», Rialp, Madrid.
- Pérez López, J. A. (1993), «Fundamentos de la Dirección de Empresas», Rialp, Madrid.
- Pontificio Consejo Justicia y Paz (2005), «Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia», Librería Editrice Vaticana, Ciudad del Vaticano.
- Putnam, R. (2000), «Bowling Alone: The Collapse and Revival of the American Community», Simon and Schuster, Nueva York, NY.
- Rocha, H. O. y S. Ghoshal (2006), «Beyond self-interest revisited», *Journal of Management Studies*, 43(3), págs. 585-619.
- Rosanas, J. M. (2008a), «Beyond economic criteria: A humanistic approach to organizational survival», *Journal of Business Ethics*, 78, págs. 447-462.
- Rosanas, J. M. (2008b), «Managerial action in organizational context: The need for multi-criteria decision-making», presentado al Seminario «Humanizing the Firm and the Management Profession», IESE Business School, Barcelona, 30 de junio - 2 de julio.
- Shionoya, Y. (2008), «Economic ethics: A systematic integration», en C. Cowton y M. Haase (eds.), «Trends in Business and Economic Ethics», Springer Verlag, Berlín, págs. 71-89.
- Sison, A. J. G. (2003), «The Moral Capital of Leaders», Edward Elgar, Northampton, MA.
- Sison, A. J. G. y J. Fontrodona (2008), «The common good of the firm in the Aristotelian-Thomistic tradition», presentado al Seminario «Humanizing the Firm and the Management Profession», IESE Business School, Barcelona, 30 de junio - 2 de julio.
- Stebbins, J. M. (1997), «Business, faith, and the common good», *Review of Business*, 19(1), págs. 5-8.
- Yuengert, A. M. (2001), «The common good for economists», *Faith and Economics*, 38, págs. 1-9.