



# Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común

Joan Fontrodona y Alejo J. Sison\*

*Las consideraciones habituales sobre la naturaleza de la empresa dependen en gran medida de las explicaciones de Coase, junto con las aportaciones procedentes de la teoría de la agencia y la teoría de los accionistas. A pesar de las exigencias de objetividad y neutralidad, ha sido difícil proporcionar un lugar a un tipo de ética empresarial que reconozca la naturaleza personal del ser humano y la contribución de las empresas al bien común según esas premisas. Este artículo empieza presentando las suposiciones de Coase que están implícitas en la teoría de la agencia y después expone su crítica a la luz de los postulados personalistas y del bien común. Pretende mostrar cómo los principios del personalismo y del bien común crean un marco que no sólo se acomoda mejor a la ética empresarial, sino que también permite una comprensión más convincente de la empresa como un todo.*

**Palabras clave:** Naturaleza de la empresa, Teoría de la agencia, Teoría del accionista, Personalismo, Bien común.

*Standard accounts on the nature of the firm are highly dependent on explanations by Coase, coupled with inputs from agency theory and shareholder theory. This paper carries out their critique in light of personalist and common good postulates. It shows how personalist and common good principles create a framework that not only accommodates business ethics better but also affords a more compelling understanding of business as a whole.*

**Keywords:** Nature of the Firm, Agency Theory, Shareholder Theory, Personalism, Common Good.

\* Joan Fontrodona es profesor adjunto de Ética Empresarial en el IESE de Barcelona (fontrodona@iese.edu). Alejo J. Sison es profesor de Filosofía en la Universidad de Navarra (ajsison@unav.es).

Como recientemente nos recordó Pfeffer<sup>1</sup>, las ciencias sociales - entre las cuales se incluye toda reflexión acerca de la empresa- se caracterizan por estar sujetas a un gran peligro: sus teorías suelen convertirse en “profecías que se cumplen a sí mismas” (*self-fulfilling prophecies*). A diferencia de las ciencias naturales, no es necesario que las teorías de las ciencias sociales sean verdaderas desde el principio. Basta con que se repitan y se difundan lo suficiente para que las personas acabemos creyendo en ellas y comportándonos de acuerdo con ellas como si fueran verdad: en realidad, las hemos hecho verdaderas. Esto es lo que ha sucedido con la teoría de la empresa dominante, basada en las teorías de la transacción, de la agencia y de los accionistas. Así es como hemos convertido la empresa -inconscientemente quizá- en nada menos que una máquina para hacer dinero. Con semejante planteamiento, ya no hay lugar en la empresa ni para las personas ni para la ética. Aquí nos encontramos con un claro ejemplo de cómo “las malas teorías destruyen la práctica de la dirección”, en el decir de Ghoshal<sup>2</sup>. Lo que sigue es un intento de elaborar una teoría de la empresa alternativa fundada en la persona humana y en el bien común.

### I. Las suposiciones de “The Nature of the Firm”, la teoría de la agencia y la teoría del accionista

En 1937, Coase, en su artículo “The Nature of the Firm”, planteaba una simple pregunta que encendió un debate trascendental: ¿por qué la empresa y no el mercado? Hasta entonces, los economistas habían considerado como algo incuestionable que la empresa era la unidad más pequeña de la actividad empresarial. El mérito de Coase radica en haberse preguntado por qué la empresa es un medio mejor que el mercado para dirigir la producción.

1 Pfeffer, J. (2004).

2 Ghoshal, S. (2005).



Para Coase, la empresa existe para permitir que el empresario coordine la producción en lugar del mercado. Por tanto, una empresa consiste en un sistema de relaciones en el que el empresario se hace cargo de la gestión de recursos<sup>3</sup>. Esta definición contrasta con la de la economía clásica, en la que el mecanismo del precio de mercado coordina la producción. Aunque el individuo hace previsiones y elige entre diferentes opciones, la gestión de recursos depende en último lugar de los precios de mercado. Coase señala que las decisiones sobre la producción a menudo se toman teniendo en cuenta razones distintas del precio. Un empleado puede cambiar de puesto dentro de una compañía no a causa de un cambio en los precios, sino simplemente por un cambio en las órdenes de un superior. Así, Coase concluye que mientras fuera de la empresa las decisiones se toman de acuerdo con los intercambios en el mercado, en el interior, el superior decide.

Ahora bien, ¿por qué la empresa como organización jerárquica coordina mejor la producción que el mercado? Para Coase, la respuesta reside en el ahorro de costes. Si la producción se coordina dentro de la empresa se pueden ahorrar los costes derivados de la determinación de los precios y de la negociación de los contratos<sup>4</sup>. Organizar la producción dentro de la empresa tiene sentido porque los costes de funcionamiento son menores que los costes de transacción en el mercado. En un comentario sobre “The Nature of the Firm”, Coase anuncia explícitamente su propósito: establecer el coste como factor decisivo después de comparar entre coordinar la producción dentro de la empresa y a través del mercado<sup>5</sup>.

3 Coase, R. (1937).

4 Coase, R. (1991b, 1937).

5 En una conferencia para conmemorar el 50 aniversario de la publicación de “The Nature of the Firm”, Coase expuso sus pensamientos acerca del sentido de ese artículo: “The Nature of the Firm: Meaning”, Coase, R. (1991a) y su influencia, “The Nature of the Firm: Influence”, Coase, R. (1991b). Estas valiosas reflexiones complementan el texto original y las tenemos en cuenta en nuestra exposición.

Aquí son pertinentes un par de observaciones. Al situar la reducción de costes como la razón de la existencia de la empresa, Coase cae en el mismo error que criticaba en la economía clásica. Una vez más, el precio -la reducción en los costes de transacción- es lo que determina las decisiones de producción. Puede que Coase haya introducido una complejidad mayor por comparar los costes dentro y fuera de la empresa, pero el paradigma de la toma de decisiones no ha cambiado.

Coase prevé la empresa esencialmente como un instrumento al servicio de la eficiencia económica o reducción de costes. Se ha señalado ya que, basada en esas suposiciones, la empresa como actor económico no es diferente de los individuos que actúan solamente sobre la base de motivos económicos, maximizando sus propios intereses. La empresa como institución no tiene valor en sí misma. De hecho, en una situación de mercado ideal, en la que los costes de transacción se redujeran al mínimo, no habría ninguna necesidad de empresas<sup>6</sup>.

Sin embargo, Coase falla al explicar exactamente cómo y por qué la empresa reduce los costes de producción. Toma como probado que la empresa, por su misma existencia, reduce los costes de transacción. Incluso, como él mismo admite, en algunos casos las empresas provocan que los costes de producción aumenten. Por ejemplo, una compañía en crecimiento incurre en costes extra y pierde las ventajas de las de menor tamaño. Años más tarde, el propio Coase reconoció este defecto: "The Nature of the Firm" había dejado el trabajo a medio acabar<sup>7</sup>. Todavía le faltaba dar una explicación convincente de por qué los costes de transacción eran menores en unas empresas que en otras; esto es, faltaba una explicación precisa de cómo las empresas reducen los costes de producción.

---

6 Martínez-Echevarría, M.A. (2000).

7 Coase, R. (1991a, 1991b).



Shankman<sup>8</sup> ha señalado que la visión de Coase acerca del propósito de la empresa pasó inadvertida durante décadas hasta que fue redescubierta por Ross<sup>9</sup> y por Jensen y Meckling<sup>10</sup> bajo la forma de la teoría de la agencia. En las empresas, la reducción de costes se logra en buena parte a través del establecimiento de lo que Jensen y Meckling llaman *relaciones de agencia*. Estas relaciones toman la forma de contratos -no necesariamente explícitos ni formales- en los que un grupo (el principal) se compromete con otro (el agente) para proporcionarle algún servicio, delegando cierto poder en la toma de decisiones<sup>11</sup>. En las empresas, el accionista representa al principal, y el directivo al agente. Así, el agente adquiere obligaciones legales y económicas hacia el principal. Los defensores de la teoría de la agencia recalcan, entre sus rasgos positivos, el realismo con el que describe las relaciones entre los individuos en una compañía<sup>12</sup>. La empresa ya no se considera como un actor individual, monolítico, sino como un conjunto complejo de interacciones entre varios individuos. La empresa se presenta ahora como el nexo de los contratos entre principales y agentes<sup>13</sup>.

Es muy frecuente que haya diferentes objetivos e intereses entre los individuos involucrados en una relación de agencia. La teoría de la agencia presupone que los individuos son oportunistas, esto es, que constantemente tratan de maximizar sus propios intereses<sup>14</sup>. Entonces no hay garantía de que los agentes actúen siempre buscan-

---

8 Shankman, N.A. (1999).

9 Ross, S.A. (1973).

10 Jensen, M. y Meckling, W. (1976).

11 Jensen, M. y Meckling, W. (1976).

12 Eisenhardt, K.M. (1989).

13 Shankman, N.A. (1999); Maitland, I. (1994).

14 Bohren, O. (1998).

do el mayor interés de los principales. Por el contrario, los agentes tienen la tentación constante de maximizar su propio interés, incluso a costa del de los principales.

En las condiciones de información incompleta y de incertidumbre en las que se suelen encontrar las empresas surgen dos tipos de problemas: *adverse selection* y *moral hazard*<sup>15</sup>. La *adverse selection* se refiere a la posibilidad que tienen los agentes de falsear su habilidad para hacer el trabajo acordado; en otras palabras, los agentes pueden adoptar decisiones inconsistentes con los objetivos del contrato que encarnan las preferencias de los principales. El *moral hazard*, por otra parte, se refiere al peligro de que los agentes no dediquen sus mejores esfuerzos o eludan sus obligaciones.

Esta divergencia entre los intereses del principal y el agente generan inevitablemente costes. Los *costes de agencia* son costes residuales que resultan del fracaso de maximizar el bienestar del principal. Pueden incurrir en ellos tanto el principal -a través de medidas para controlar el comportamiento del agente- como el agente -a través de los esfuerzos para demostrar su dedicación a los objetivos del principal.

Lo que pretendía la teoría de la agencia era presentar mecanismos que aseguraran un alineamiento eficiente de los intereses del agente y los del principal, para reducir así los costes de agencia<sup>16</sup>. Esto coincide por completo con lo que Coase había establecido como el propósito de la empresa. Entonces el reto de los principales consiste en diseñar contratos que protejan sus intereses y maximicen su utilidad en caso de conflicto. Estos contratos se basan en varias suposiciones con respecto a los agentes (el actuar en interés propio, la racionalidad limitada, la aversión al riesgo), a las organizaciones (el conflicto de objetivos entre los miembros) y a la información (la asimetría)<sup>17</sup>.

15 Eisenhardt, K.M. (1989), p. 58.

16 Shankman, N.A. (1989), p. 321.

17 Shankman, N.A. (1989), p. 332.



Ha llegado la hora de hacer un examen más exhaustivo de las premisas que la teoría de la agencia sostiene respecto a los actores, premisas que comparte con la economía neoclásica. Metodológicamente, la teoría de la agencia suscribe el individualismo: su unidad básica de análisis es el ser humano considerado como individuo y desprovisto de cualquier dimensión social. En cualquier esfuerzo individual los agentes buscan por encima de todo su propia utilidad (utilitarismo) o placer (hedonismo), la satisfacción de sus propios deseos. Forman grupos no para satisfacer una necesidad de su propio florecimiento como seres humanos sino sólo para perseguir sus intereses particulares (contractualismo). Fuera de esto, los agentes no suscriben ningún imperativo moral; se comprometen voluntariamente a una conducta inmoral siempre que les sea conveniente. Actuar moralmente sería razonable sólo si se presentase un incentivo económico en términos de utilidad y de placer mayor que su contrario<sup>18</sup>.

Estas suposiciones de individualismo, utilitarismo o hedonismo y contractualismo respecto a los agentes producen un gran número de consecuencias 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.

Los críticos de la teoría de la agencia a menudo se centran en estas afirmaciones<sup>19</sup>. Según De George<sup>20</sup> son suficientes para hacer incompatible la teoría de la agencia aplicada a las empresas con cual-

18 Bohren, O. (1998).

19 Brennan, M.J. (1994); Perrow, C. (1986).

20 De George, R.T. (1992).

quier teoría ética. Duska<sup>21</sup> admite que pueden proporcionar una explicación plausible de la empresa; sin embargo, sería mejor adoptar premisas no egoístas. Por razones similares, Koford y Penno<sup>22</sup> por una parte, y Wright, Mukherji y Kroll<sup>23</sup>, por otra, han propuesto suavizar la dureza de estas afirmaciones. Aoki<sup>24</sup> ha explorado una manera de hacer esto, al igual que Evan y Freeman<sup>25</sup>, que estudiaron la relación de los agentes no sólo con los accionistas sino también con los múltiples principales.

Lo que sigue es un intento de evaluar las afirmaciones de la teoría de la agencia y su aplicación a la empresa desde la perspectiva de la antropología filosófica. Podríamos llamarlo el “modelo humanístico”. Nuestra elección de escuela filosófica se debe a que considera al ser humano como una persona, esto es, con una naturaleza que es igualmente social o relacional e individual al mismo tiempo. Los diferentes grupos que forman los seres humanos –incluyendo la empresa– reciben su justificación última en la medida en que contribuyen al bien común. Distanciándonos del punto de vista de Coase sobre la naturaleza de la empresa y de la perspectiva de Jensen y Meckling sobre la teoría de la agencia, esperamos proporcionar una explicación tanto para la empresa como para los agentes que respete mejor la verdadera naturaleza humana.

## II. ¿A quién pertenece la empresa?

---

Una forma común de relación de agencia es la que se da entre los directivos y los accionistas de una empresa. Los directivos son agen-

---

21 Duska, R.F. (1992).

22 Koford, K. y Penno, M. (1992).

23 Wright, P.; Mukherji, A. y Kroll, M.J. (2001).

24 Aoki, M. (1984).

25 Evan, W.M. y Freeman, R.E. (1993).





tes de los accionistas que, como principales, buscan el rendimiento de su inversión<sup>26</sup>. La consecuencia que de ahí se puede derivar es que los directivos maximizan el valor neto actual de la empresa, que se supone que es el objetivo de los accionistas<sup>27</sup>. Aquí están implícitas dos presunciones: en primer lugar, que los accionistas son los propietarios de la empresa; en segundo, que el interés de los accionistas es maximizar el valor de la empresa. En este epígrafe vamos a considerar la primera de estas presunciones y dejamos la segunda para después.

La afirmación de que los accionistas son los propietarios de la empresa no está justificada ni siquiera dentro del marco de la propia teoría de la agencia. Si la empresa es un “nexo de contratos”, entonces nadie posee la empresa, porque no se puede poseer un simple nexo. Sólo puede haber propietarios de varios factores de producción; pero incluso entonces, no hay razón para equiparar “poseer capital” con “poseer la empresa”<sup>28</sup>.

La empresa moderna distingue entre proveedores de capital, por una parte, y directivos, que toman y ejecutan decisiones referentes a las actividades de la empresa, por otra<sup>29</sup>. Sin duda, puede haber personas que jueguen un doble papel: accionistas que tienen responsabilidad directiva o directivos que adquieren acciones. Sin embargo, aunque algunos inversores pueden querer tomar parte activa en desarrollar la empresa, la mayoría estaría contenta con poder vender sus acciones con un beneficio<sup>30</sup>. Es bastante cuestionable que estos accionistas no comprometidos puedan ser llamados realmente propietarios de la empresa. Ya que se limitan a prestar dinero y esperar

26 Quinn, D.P. y Jones, T.M. (1995).

27 Shankman, N.A. (1999).

28 Fama, E.F. (1980).

29 Maitland, I. (1994).

30 Fama, E.F. (1980).

rendimientos, quizás ni siquiera deberían llamarse socios de la empresa<sup>31</sup>.

Ciertamente, los inversores asumen riesgos al confiar su capital a una compañía, y de algún modo esos riesgos se incrementan porque las decisiones sobre su uso dependen de alguien más, de los directivos. Se dice que los capitalistas asumen el riesgo mayor -que son los últimos en la línea cuando la empresa se declara en bancarrota- y por eso argumentan que las actividades de la compañía deberían dirigirse en primer lugar a proteger sus intereses.

Sin embargo, se pueden presentar varios argumentos en contra de este razonamiento. El primero de todos es que otras partes -como los directivos y los empleados- asumen riesgos también por desempeñar su trabajo en la empresa. En segundo lugar, mientras que los accionistas pueden reducir su riesgo diversificando sus inversiones, esto es más difícil de hacer para los empleados. Incluso si los trabajadores tuvieran diferentes trabajos, lo más probable es que no lo hicieran para diversificar riesgos sino simplemente para llegar a fin de mes. Además, mientras que normalmente los accionistas tienen acceso a los mercados eficientes de capital que garantizan liquidez, los empleados no tienen equivalente en el mercado de trabajo. Por tanto, decir que los accionistas son los que más se arriesgan es, al menos, una afirmación controvertida. Consiguientemente, no hay justificación para darles un trato preferente<sup>32</sup>.

El capital nunca es anónimo, siempre pertenece a alguien, a una persona llamada capitalista. La propiedad y el uso del capital están sujetos a consideraciones morales<sup>33</sup>. Sin embargo, la relación entre capital y capitalista es más débil que la que hay entre trabajo y trabaja-

31 d'Ors, A. (1979).

32 Buchholz, R.A. y Rosenthal, S.B. (1998).

33 Juan Pablo II (1991), n. 36.



dor<sup>34</sup>: los capitalistas *poseen* el capital, mientras que los trabajadores *hacen* el trabajo; el trabajador está internamente relacionado con su trabajo, mientras que el capitalista sólo se relaciona externamente con su capital.

Existe otra objeción aún más radical. Sólo las cosas, las plantas y los animales pueden tener propietario; excepto los esclavos, las personas no tienen propietarios. Por tanto, las personas no deben tener dueño porque eso las reduce a la condición de algo no humano. Tampoco las organizaciones -que están compuestas en último término por seres humanos- tienen propietarios. Una familia, un club o un partido político tiene miembros, y una comunidad local, residentes o ciudadanos, pero no propietarios. Decir que una empresa tiene propietarios implica, o una visión mecanicista que la reduce a una secuencia de procesos, o una visión economicista, según la cual la compañía es la mera suma de sus activos físicos y financieros. Si la empresa no es sólo una cosa, no puede tener propietario. De otro modo, podríamos, sin darnos cuenta, estar manteniendo un reducto de esclavitud dentro de nuestro moderno sistema capitalista<sup>35</sup>.

En suma, las relaciones de agencia por sí mismas no implican que deba haber únicamente un principal ni que él sea dueño de la empresa. Más bien, existen múltiples relaciones entre los propietarios de los diferentes factores de producción. Por esta razón, la teoría del *stakeholder*, que tiene en cuenta los diferentes actores a los que les pertenece el trabajo, el capital, etcétera, ofrece una visión de la empresa más comprensiva que la teoría del accionista<sup>36</sup>.

34 Llano, C. (1998).

35 d'Ors, A. (1979).

36 Shankman, N.A. (1999).

Llano<sup>37</sup> concluye que la empresa resulta de la conjunción de al menos tres factores: capital, dirección y trabajo. No hay ninguna razón de peso para que el capital sea el factor principal.

Como afirma Drucker, el activo principal de una empresa es su capital humano: “El medio de producción es el conocimiento, que es propiedad de los trabajadores del conocimiento y es altamente transferible (...). Los trabajadores del conocimiento proporcionan capital tanto como el que suministra dinero. Ambos dependen entre sí. Esto convierte al trabajador del conocimiento en un igual -un socio o un compañero”<sup>38</sup>.

Deberíamos buscar una manera diferente de pensar en la empresa que no sea la propiedad. Como Handy señalaba recientemente: “Mi propuesta es que algún día tendremos que abandonar el mito de que los accionistas son los propietarios de la empresa. Serán más como prestatarios de hipotecas, con derecho a una renta por su dinero, en este caso una renta variable dependiendo de los beneficios, pero sin derecho a vender la compañía o a cerrarla, a menos que quiebre. Los accionistas contribuyen con su dinero. Otros contribuyen con tiempo, aptitudes, ideas y experiencia. Estos también tienen derecho a una renta fijada variablemente. Nadie posee nada. La misma idea de que una colección de personas que convierten ideas en productos es un trozo de propiedad que puede ser poseída por alguien llegará a parecer absurda”<sup>39</sup>.

En una economía del conocimiento ya no hay propietarios en el sentido tradicional. Las empresas, como otras organizaciones humanas, tienen miembros o partes implicadas en la compañía, ligados por un “nexo de contratos”. Todos ellos corren riesgos a cambio de rentas. En una sociedad así, es el trabajador del conocimiento -no el accio-

---

37 Llano, C. (1998).

38 Drucker, P. (2001), p. 16.

39 Handy, C. (2001), p. 86.



nista o capitalista- el que tiene más derecho a la empresa entre los distintos grupos de partes implicadas en ella.

### III. ¿Existe otro tipo de interés además del económico?

---

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.

Sin duda, cuando un sujeto decide, sus decisiones sirven a un interés. Sin embargo, no debería considerar únicamente su propio interés. Si no tiene en cuenta el interés de otras personas, perderá información y le será más difícil tomar decisiones correctas<sup>40</sup>. Algunas teorías sugieren que un agente sólo puede tener en cuenta el interés de otras personas adoptando una actitud “neutral” o “imparcial”<sup>41</sup>. Es difícil ver en términos prácticos de qué modo se pueden tomar decisiones desde una posición neutral sin considerar el contexto particular en el que se toman las decisiones<sup>42</sup>. Lo que se necesita no es tanto la “imparcialidad” como la buena disposición para considerar toda la información disponible, incluyendo el interés de los demás. Esto no quiere decir que la toma de decisiones deba ser desinteresada, sino que el interés primordial no necesita ni siempre ni exclusivamente ser el propio.

A veces se ha usado la expresión “el propio interés ilustrado” para esquivar los problemas causados por el propio interés individual. Sin embargo, necesita entenderse correctamente, como *prudencia* o cuidado al tener en consideración el interés de otras personas. De otro

---

40 Pérez López, J.A. (1991).

41 Rawls, J. (1971).

42 O'Neill, S.H. (1997).

modo, como *astucia* o agudeza para usar a los demás en avanzar en los intereses propios, no supondría ninguna mejora sobre el individualismo metodológico.

La teoría de la motivación ha propuesto gran cantidad de alternativas al propio interés puramente económico. Si la motivación es la atracción hacia ciertos bienes, tenemos que reconocer que los seres humanos se conducen por otros motivos aparte del dinero. Además, los motivos se han enriquecido con elementos nuevos, la mayoría de ellos no económicos, y el proceso de toma de decisiones ha llegado a ser más complejo con la inclusión de criterios distintos del propio interés<sup>43</sup>.

Si el comportamiento dentro de la empresa fuera simplemente un asunto de maximizar beneficios, el problema principal sería hacer cálculos correctos acerca de los resultados esperados. Pero desde que los motivos no son exclusivamente económicos y pertenecen a diferentes órdenes, la mera maximización en una sola esfera no es una opción viable.

Una alternativa a la maximización de beneficios sería el siguiente proceso de toma de decisiones. Primero, se debe garantizar un nivel mínimo de satisfacción en las diferentes áreas motivacionales (ética, económica, social). Después, los directivos podrían elegir entre las diferentes opciones la que fomenta mejor el crecimiento económico<sup>44</sup>. Su elección reflejará tanto la calidad ética como la sagacidad económica no sólo de ellos mismos sino también de la organización que representan.

La variedad de motivos por los que los individuos participan en las organizaciones supone un problema adicional. Dirigir una empresa hace necesario armonizar diferentes objetivos individuales. Como Barnard señaló en *The Functions of the Executive* (1938), la eficiencia

43 Vélaz, I. (1996).

44 Pérez López, J.A. (1991).



de una organización depende de que se mantenga la buena voluntad de sus miembros para trabajar juntos; esto, a su vez, depende del grado con el que cada individuo logre sus objetivos.

Al buscar sistemas de control o de incentivos que persuadan al agente para que responda como el principal requiere mientras al mismo tiempo se suscribe el principio de que los individuos actúan por su propio interés, la teoría de la agencia cae en una inconsistencia. Si los seres humanos siempre persiguen su propio interés no hay razón para suponer que los agentes no renieguen de sus obligaciones si esto sirve a su interés. Esto significa que la empresa se construye sobre pilares muy endeblés. Tendríamos principales motivados por su propio interés pidiendo lealtad a agentes tan interesados en sí mismos como ellos<sup>45</sup>. Esto sería el epítome de una “economía de la sospecha”, en la que la ética se convierte en un intento frustrado -con su consiguiente coste- de tratar de asegurar que los agentes cumplan los deseos de los principales.

La solución comúnmente aceptada es proporcionar incentivos a los directivos y a los empleados que unan sus intereses con los de los accionistas. Aparte de los efectos secundarios negativos que afloran cuando la economía flaquea (pensemos en la controversia sobre las *stock options*) necesitamos preguntarnos si esto es realmente lo mejor para la empresa. Esa política puede conducir a un empobrecimiento de la actividad empresarial. Los incentivos económicos por sí mismos no tienden a fomentar modelos de conducta a largo plazo, sino sólo conductas oportunistas a corto plazo. Es más, la idea de relaciones estables a largo plazo fue uno de los principales argumentos que se usaban para justificar la existencia de las empresas. Por tanto, recurrir a los incentivos económicos a corto plazo sólo va en contra de la supervivencia a largo plazo de la empresa como tal; únicamente acaba por generar costes más elevados.

45 Duska, R.F. (1992).

De lo anterior podemos deducir que los agentes no pueden ser motivados solamente por el interés económico propio. Es más, los intereses no económicos (éticos, sociales y otros) son precisamente los únicos que favorecen la supervivencia de la empresa a largo plazo. No se trata tanto de maximizar beneficios como de asegurar que cada agente obtiene una mínima satisfacción motivacional, de modo que mantenga su buena voluntad para participar en la empresa.

#### IV. ¿Es la empresa algo más que un nexo de relaciones?

Según la teoría de la agencia, la empresa es en primer lugar un nexo de relaciones contractuales entre agentes y principales. Es una ficción legal que representa el complejo proceso de mantener un equilibrio entre objetivos individuales en conflicto<sup>46</sup>. Sin embargo, la empresa no tiene que comprenderse necesariamente de esa manera. Es más, tal noción de empresa impide captar por completo la naturaleza social de la persona.

Como ha señalado Llano<sup>47</sup>, una compañía puede describirse de varias maneras. Una sería en términos de las cosas que produce; otra a través de las actividades que lleva a cabo, y un tercero, por las personas que trabajan en ella. Esta tercera forma de considerar la empresa introduce un cambio pequeño pero significativo. Enfatiza los nudos de relaciones, no las relaciones mismas. Como consecuencia, las personas adquieren valor en sí mismas y no se ven meramente como representando un papel en la compañía.

Cuando el énfasis se pone en las relaciones, se tiende a considerar a las personas según sus funciones. Por el contrario, cuando el énfasis se sitúa sobre los nudos de relaciones, las personas son valoradas en sí mismas. Así, la empresa se entiende como “una comunidad de

46 Jensen, M. y Meckling, W. (1976).

47 Llano, C. (1998).





personas en la que la condición de ser una persona prevalece sobre cualquier otra condición, incluyendo la condición que se deriva de su pertenencia a una comunidad que llamamos empresa”<sup>48</sup>. La persona no se reduce a lo que hace para la empresa, y en su lugar se reconoce su valía intrínseca. Toda persona tiene un valor y una bondad por sí misma que le dota de dignidad.

Koslowski<sup>49</sup> compara las dos visiones de la empresa y el papel que la persona representa dentro de cada una de ellas. Según la visión mecanicista, la empresa no es más que la suma de sus partes. Esto infravalora a las personas al considerarlas como meras partes que son intercambiables dentro del conjunto. Por otra parte, el modelo organicista sostiene que la empresa como conjunto es mayor que la suma de sus partes, es una entidad mayor que las personas que la componen. Sin embargo, la visión organicista también subestima el valor de los miembros individuales al someterlos por completo a la organización. Por tanto, concluye, la visión organicista favorece un entorno manipulador y no es una buena alternativa al modelo mecanicista.

El modelo que proponemos coincide con el modelo organicista al considerar que una organización es más que la suma de sus partes. Sin embargo, difiere de este modelo en que defiende el valor intrínseco de cada persona. Desde esta perspectiva, la empresa se entiende como una comunidad de personas, esto es, como una pluralidad de personas unidas por un objetivo común de naturaleza más moral que material. La empresa se justifica a través de su contribución al bien común. Como Alford y Naughton explican: “Históricamente, se considera que un bien común es una perfección humana o una satisfacción accesible para una comunidad, de modo que todos los miembros de esa comunidad lo compartan tanto como comunidad como individualmente, *en* sus personas. Un bien común, entonces,

48 Llano, C. (1998), p. 54.

49 Koslowski, P. (1983).

*no* es una simple amalgama de bienes privados y particulares *ni* tampoco un bien del conjunto que ignore el bien de sus miembros. En cambio, nosotros defendemos que la empresa no es responsable *del* bien común, sino, como todas las comunidades, responsable *ante* el bien común”<sup>50</sup>.

Interpretar la organización en términos de relaciones implica someterla totalmente a la lógica del mercado. Por el contrario, cuando ponemos el énfasis en las personas que sostienen esas relaciones estamos diciendo que son los puntos de referencia últimos. La resolución de conflictos de interés, por tanto, tendrá que empezar por reconocer y salvaguardar los derechos humanos fundamentales antes de proceder a negociar los intereses como en el mercado.

El modelo humanista modifica la tradicional suposición de la teoría de la agencia de que la empresa es un simple nexo de relaciones contractuales. Más que eso, la empresa es una comunidad de personas, cada una de las cuales posee una valía y una dignidad intrínsecas. Los nudos de relaciones que representan a las personas son más importantes que las relaciones mismas, que sólo representan las funciones de las personas.

## V. ¿Cuál es el propósito de la empresa?

La cuarta y última suposición de la teoría de la agencia deriva lógicamente de las tres anteriores. Si los agentes están obligados a lograr el objetivo propuesto por el principal o el accionista, y el único interés del principal es el económico, el propósito de la empresa es maximizar la riqueza del accionista. Sin embargo, si aceptamos que el accionista no es el propietario de la compañía, no es el único cuyos intereses se deben tener en cuenta. Más aún, si los intereses de los diferentes agentes van más allá de los puramente económicos,

50 Alford, H.J. y Naughton, M.J. (2001), p. 41.



entonces la empresa ya no es sólo un instrumento para maximizar la utilidad económica.

Una empresa debe producir cosas que la gente quiera y hacerlo de modo tan eficiente que los consumidores puedan adquirir sus productos a buen precio. Esto sólo puede suceder si se tiene una plantilla bien preparada. En tales condiciones, la compañía podría esperar ventas y niveles de beneficio satisfactorios<sup>51</sup>. El hecho de que el negocio rinda un beneficio no significa que el beneficio sea el fin para el que la empresa existe. De manera similar, los seres humanos necesitan comer para vivir, pero todavía nadie en sus cabales ha sugerido que nuestro único propósito en la vida sea comer. Las compañías necesitan tener un beneficio porque sin él no serían capaces de permanecer en el mercado, pero éste no es, hablando estrictamente, su propósito.

Los beneficios resultan de hacer las cosas bien, pero son sólo un resultado entre muchos. De la misma manera, cuando hacemos cosas, disfrutamos, o cuando satisfacemos una necesidad, sentimos placer. Pero eso no significa que la felicidad radique en perseguir el placer; más bien consiste en sacar adelante ciertas tareas y obtener ciertos bienes que a su vez nos proporcionan placer. Los beneficios, como el placer, son un fin añadido que se logra cuando las actividades se hacen debidamente.

Así como la búsqueda directa del placer termina por justificar cualquier manera de conseguirlo, la persecución directa del beneficio acaba por justificar cualquier medio que se emplee para lograrlo. También se pueden obtener beneficios haciendo lo que no está bien (por ejemplo, vendiendo productos perniciosos, permitiendo la corrupción o cometiendo un fraude). Por eso, el estado de cuentas de una compañía no refleja necesariamente su nivel ético. Justificar

51 Buchholz, R.A. y Rosenthal, S.B. (1998).

la existencia de una empresa exclusivamente por sus beneficios es inaceptable.

Más que de un solo propósito de la empresa, parece más apropiado hablar de múltiples, incluyendo los no económicos. Entre ellos encontramos la producción de bienes y servicios que contribuyen a la mejora de la sociedad, la disposición de un entorno en el que los empleados puedan desarrollarse personal y profesionalmente, la creación de riqueza y su justa distribución, y tantos otros<sup>52</sup>.

Generalmente, las escuelas de negocios basan su enseñanza en la presunción de que el propósito de la empresa es maximizar la riqueza del accionista. Las teorías financieras y contables están muy influidas por la teoría de la agencia, y a los estudiantes se les enseña que la mejor manera de mantener a los empleados y a los directivos unidos a los objetivos de la compañía es crear sistemas de incentivos apropiados. Desde este punto de vista, actuar honestamente no es un asunto de excelencia moral sino una consecuencia no intencionada del mercado<sup>53</sup>.

Si dirigir compañías fuera tan simple, bastaría con enseñar medidas y técnicas de control cada vez más sofisticadas. Pero como dirigir es sobre todo un asunto de elegir objetivos, las aptitudes para la observación son requisitos en verdad más importantes que los instrumentos de medida. Sobre todo, deben desarrollarse las habilidades morales o virtudes -una forma distinta de capital<sup>54</sup>. Las destrezas analíticas proporcionadas por las ciencias empíricas necesitan complementarse con una educación humanística.

Esto no significa que la educación empresarial debiera ser un privilegio exclusivo de las humanidades. Simplemente nos gustaría que los ejecutivos recibieran una sólida formación humanística y que los

---

52 Buchholz, R.A. y Rosenthal, S.B. (1998); Melé, D. (1997).

53 Bohren, O. (1998).

54 Sison, A.J. (2003).



centros de investigación formularon teorías basadas en premisas personalistas.

Aunque la lógica económica se presenta como un valor neutral, tiene una clara intención normativa: cualquier acción que contribuya a aumentar el beneficio es ética. Esta se convierte en la única opción aceptable. Lo que sitúa a este discurso aparte de los otros no es su naturaleza aparentemente “no normativa”, sino que asigna a la ética un papel instrumental en la maximización de la utilidad económica.

El paradigma financiero, que identifica excelencia con eficiencia para obtener bienes materiales, ha convertido a la virtud en esclava del beneficio. Sin embargo, como ha señalado Dobson<sup>55</sup>, la ilimitada riqueza material, asociada eventualmente con la ignorancia moral, se convierte en un obstáculo para adquirir lo que a largo plazo es más valioso y necesario. El énfasis en “crear valor para el accionista” implica una perspectiva a corto plazo, que lleva a la empresa a sacrificar objetivos a largo plazo<sup>56</sup>.

La empresa es una organización social en la que los individuos persiguen un objetivo común sin excluir sus propios objetivos privados. El objetivo común es lo que une a la organización. Adoptando una distinción hecha por Pérez López podemos afirmar que este objetivo tiene una doble dimensión: interna y externa<sup>57</sup>.

La misión externa de la empresa es producir eficientemente bienes y servicios que contribuyen al bienestar de la sociedad. A la vista de la dignidad de los clientes, la empresa no puede ofrecer sólo un tipo de bien o de servicio. Tiene el deber de ofrecer bienes y servicios que satisfagan necesidades reales. Además, la misión de una empresa no es sólo crear valor económico, sino también distribuirlo justamente.

---

55 Dobson, J. (1997).

56 Kennedy, A.A. (2000).

57 Pérez López, J.A. (1995).

Para llevar a cabo su actividad, la empresa recurre a las habilidades y aptitudes -no sólo las destrezas técnicas, sino también los hábitos morales o virtudes- de sus empleados. Esta misión interna de la empresa a veces para inadvertida, aunque es lo que diferencia claramente a una compañía de otra. Cada empresa intenta desarrollar un rango de competencias específico y distintivo que sea difícil de imitar. Esto es lo que da a la empresa su ventaja competitiva, su fuente de valor distintiva. Martínez-Echevarría<sup>58</sup> señala que la singularidad de la empresa -lo que los griegos llamaban *areté*, excelencia- reside primero y principalmente en sus miembros, en segundo lugar en la organización, y por último, en sus productos.

Desde esta perspectiva humanística nos damos cuenta de que la empresa es una institución que intenta proporcionar un entorno favorable para que los individuos mejoren, tanto material como moralmente, a través de las relaciones recíprocas: “La virtud individual -minimizando los costes de agencia- sustenta el papel económico de la empresa, mientras que la estructura de la empresa misma como una comunidad educativa alienta la virtud individual”<sup>59</sup>. La presunción de que el propósito de la empresa es maximizar la riqueza del accionista no es sólo excesivamente estrecha sino también falsa.

## VI. Conclusión

---

Nosotros proponemos que la empresa se entienda como un cuerpo de agentes que, sin renunciar a sus intereses personales, están de acuerdo en coordinar sus actividades para alcanzar un objetivo común. Sin embargo, los intentos de la teoría de la agencia hasta la fecha se han mostrado enemigos de este concepto de empresa. En los apartados anteriores hemos analizado esos presupuestos e identi-

58 Martínez-Echevarría, M.A. (2000).

59 Dobson, J. (1997), p. 148.



ficado sus defectos y hemos presentado un conjunto alternativo de presupuestos para una nueva concepción humanística de la empresa.

Coase justificaba la existencia de la empresa en términos de una reducción de costes, pero nunca explicó cómo era esto posible. Nuestra crítica a las propuestas de la teoría de la agencia proporciona una respuesta diferente a la cuestión de por qué la empresa y no el mercado. También explica por qué Coase no fue capaz de explicar la reducción de costes. Las empresas existen, en primer lugar, no por la reducción de costes sino por la necesidad de diferentes competencias o por la división del trabajo. Estas competencias son fruto de los esfuerzos combinados de individuos que persiguen un objetivo común. Entender la empresa como un nudo de competencias va más allá del individualismo metodológico porque ya no es el resultado de una mera agregación de aptitudes individuales, sino el producto de una cultura compartida y un objetivo común<sup>60</sup>.

El modo en que la empresa se ha desarrollado en la economía del conocimiento refleja las ideas de Coase en cierta medida. Todo el mundo está de acuerdo en que las nuevas tecnologías tienen la ventaja de reducir los costes de transacción. Las empresas optan cada vez más por externalizar operaciones y gestionarlas en el mercado. El mundo ideal de Coase sin necesidad de empresas cada vez está más cerca de convertirse en realidad. Incluso se ha sugerido que, eventualmente, la única competencia de la empresa será su habilidad para coordinar actividades ya externalizadas en el mercado<sup>61</sup>.

Claramente, no hay razón para que las empresas tengan que continuar existiendo de la misma manera que han tenido hasta ahora. Pero para anticipar los cambios sobre el modo en que las empresas se organizarán en el futuro es importante asegurar una serie de normas o principios. En primer lugar, las nuevas formas de organiza-

60 Martínez-Echevarría, M.A. (2000).

61 Sawhney, M. y Parikh, D. (2001).



ción deberían dar prioridad a las personas por encima de las relaciones; en segundo lugar, se debería tener sumo cuidado para que el capital social no disminuya<sup>62</sup> y las personas continúen teniendo un entorno favorable para desarrollar sus capacidades; y por último, no debería permitirse que la lógica del mercado regulase toda la esfera de las relaciones humanas.

Todo esto se puede lograr en la medida en que la teoría de la agencia se rehabilite con un nuevo conjunto de presupuestos centrados en la persona.

1. La empresa, porque es una institución humana, tiene varios miembros y no un solo propietario.
2. Los miembros o personas implicadas en la empresa no sólo persiguen intereses económicos sino también otros no económicos. Ni tampoco su propio interés excluye necesariamente los intereses de los demás.
3. Más que un nexo de relaciones contractuales, la empresa se define con más propiedad como una comunidad de personas, cada una de las cuales está dotada de una dignidad única.
4. El propósito de la empresa no es maximizar la riqueza del accionista sino proporcionar una oportunidad para que las personas implicadas en ella se desarrollen tanto material como moralmente a través de las relaciones que establecen.

62 Putnam, R.D. (2000).





## Bibliografía

---

89

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

Aoki, Masahiko (1984), *The Co-Operative Game Theory of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.

Barnard, Chester I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Bohren, Oyvind (1998), "The Agent's Ethics in the Principal-Agent Model", *Journal of Business Ethics* vol. 17, nº 7, pp. 745-755.

Brennan, Michael J. (1994), "Incentives, Rationality and Society", *Journal of Applied Corporate Finance*, nº 7, pp. 31-39.

Buchholz, Rogene A. y Rosenthal, Sandra B. (1998), *Business Ethics: The Pragmatic Path beyond Principles to Process*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Coase, Ronald (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, vol. 4, nº 16, pp. 386-405.

Coase, Ronald (1991a), "The Nature of the Firm: Meaning", en Williamson, Oliver E. y Winter, Sidney G. (eds.), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 48-60.

Coase, Ronald (1991b), "The Nature of the Firm: Influence", en Williamson, Oliver E. y Winter, Sidney G. (eds.), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 61-74.

d'Ors, Álvaro (1979), "Reflexiones civilistas sobre la reforma de la empresa", *La Ley*, vol. B (Abril 16), pp. 841-845.

De George, Richard T. (1992), "Agency Theory and the Ethics of Agency", en Bowie, Norman E. y Freeman, R. Edward (eds.), *Ethics and Agency Theory: An Introduction*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 59-72.

Dobson, John (1997), *Finance Ethics: The Rationality of Virtue*, Rowman y Littlefield, Lanham, Nueva York y Oxford.

Drucker, Peter (2001), "The Next Society", *The Economist*, 1 de noviembre, p. 16.

Duska, Ronald F. (1992), "Why Be a Loyal Agent? A Systemic Ethical Analysis", en Bowie, Norman E. y Freeman, R. Edward (eds.), *Ethics and Agency Theory: An Introduction*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 143-68.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989), "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, vol. 1, n° 14, pp. 57-74.

Evan, William M. y Freeman, R. Edward (1993), "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", en Beauchamp, Tom L. y Bowie, Norman E. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 75-84.

Fama, Eugene F. (1980), "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, pp. 288-307.

Ghoshal, Sumantra (2005), "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, n° 1, pp. 75-91.

Handy, Charles (2001), *The Elephant and the Flea: Looking Backward to the Future*, Hutchinson, Londres.

Jensen, Michael C. y Meckling, William H. (1976), "The Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305-360.

Juan Pablo II (1991), *Centessimus Annus*, en *Acta Apostoliche Sedis* 83, pp. 793-867.

Kennedy, Allan A. (2000), *The End of Shareholder Value: Corporations at the Crossroads*, Perseus, Cambridge, MA.



Koford, Kenneth y Penno, Mark (1992), "Accounting, Principal-Agent Theory, and Self-Interested Behavior", en Bowie, Norman E. y Freeman, Robert E. (eds.), *Ethics and Agency Theory: An Introduction*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 127-142.

Koslowski, Peter (1983), "Mechanistische und organistische Analogien in der Wirtschaftswissenschaft - eine verfehlt Alternative", *Kiklos*, nº 36, pp. 308-312.

Llano, Carlos (1994), *El postmodernismo en la empresa*, McGraw-Hill, México.

Llano, Carlos (1998), *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México.

Maitland, Ian (1994), "The Morality of the Corporation: An Empirical or Normative Disagreement?", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, nº 4, pp. 445-458.

Martínez-Echevarría, Miguel Alfonso (2000), *Hacia una nueva teoría de la empresa*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, nº 79, Pamplona.

Melé, Doménec (1997), "La actuación social de la empresa", en Pastor, Alfredo; Pérez-López, Juan Antonio y Melé, Doménec, *La aportación de la empresa a la sociedad*, Folio, Barcelona.

O'Neill, Shane (1997), *Impartiality in Context: Grounding Justice in a Pluralist World*, State University of New York Press, Albany, Nueva York.

Pérez López, Juan Antonio (1991), *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*, Rialp, Madrid.

Pérez López, Juan Antonio (1995), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.

Perrow, Charles (1986), *Complex Organizations: A Critical Essay*, Random House, Nueva York.

Pfeffer, Jeffrey (2004), "How Economic Language and Assumptions Undermine Ethics: Rediscovering Human Values", *TECNUN Journal*, nº 1, pp. 9-22.

Putnam, Robert D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, Nueva York.

Quinn, Dennis P. y Jones, Thomas M. (1995), "An Agent Morality View of Business Policy", *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 1, pp. 22-42.

Rawls, John (1971), *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Ross, Stephen A. (1973), "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem", *American Economic Review*, vol. 63, nº 2, pp. 134-139.

Sawhney, Mohanbir y Parikh, Deval (2001), "Where Value Lives in a Networked World", *Harvard Business Review*, vol. 79, nº 1, pp. 79-86.

Shankman, Neil A. (1999), "Reframing the Debate between Agency and Stakeholder Theories of the Firm", *Journal of Business Ethics*, vol. 19, nº 4, pp. 319-334.

Sison, Alejo José (2003), *The Moral Capital of Leaders*, Edward Elgar, Northampton, MA.

Vélaz, Iñaki (1996), *Motivos y motivación en la empresa*, Díaz de Santos, Madrid.

Wright, Peter, Mukherji, Ananda y Kroll, Mark J. (2001), "A Reexamination of Agency Theory: Assumptions, Extensions and Extrapolations", *The Journal of Socio-Economics*, vol. 30, nº 5, pp. 413-429.