



Universidad de Navarra

LA TEORIA DE LOS *STAKEHOLDERS*  
Y EL BIEN COMUN

Antonio Argandoña\*

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 355*  
*Enero, 1998*

\* Profesor de Análisis Social y Económico para la Dirección, IESE

**División de Investigación**  
**IESE**  
Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

Copyright © 1998, IESE  
Prohibida la reproducción sin permiso

## LA TEORIA DE LOS *STAKEHOLDERS* Y EL BIEN COMUN

### Resumen

Las teorías que tratan de fundamentar la responsabilidad social de las empresas oscilan entre dos extremos: la que reduce dicha responsabilidad a la consecución (o maximización) de beneficios para sus propietarios, y la que extiende la responsabilidad de las empresas para incluir a una amplia gama de actores que tienen intereses en ella (*stakeholders*). La teoría de los *stakeholders* es más atractiva, desde el punto de vista ético, pero carece de fundamentos sólidos que la hagan aceptable para diversas escuelas de pensamiento.

En este papel pretendo mostrar que la teoría de los *stakeholders* puede fundamentarse en el concepto de bien común. Explicaré, en primer lugar, los fundamentos de la teoría del bien común, su concepto, cómo se relaciona con los bienes individuales y su papel en la empresa. Seguidamente explicaré cómo la teoría del bien común puede relacionarse con la de los *stakeholders*. Finalmente, presentaré las conclusiones.

## LA TEORIA DE LOS *STAKEHOLDERS* Y EL BIEN COMUN

### Introducción (1)

La teoría de la responsabilidad de la empresa oscila entre dos extremos: uno, que reduce dicha responsabilidad a la consecución de beneficios (máximos) para sus accionistas (Friedman, 1970), y otro que amplía esa responsabilidad a una amplia gama de agentes con los que se relaciona la empresa (*stakeholders*), desde los propios accionistas hasta la comunidad local, la sociedad en general y el mundo entero, pasando por directivos, empleados y trabajadores, proveedores, clientes, grupos de intereses, sindicatos, competidores y otros muchos partícipes.

La teoría de la responsabilidad de la empresa basada en los *stakeholders* tiene mayor atractivo ético, al menos cuando se entiende la ética en un sentido amplio (2). Sin embargo, no hemos encontrado unos fundamentos filosóficos, sociológicos y económicos suficientemente sólidos que sean admisibles para diversas escuelas.

El intento de este trabajo es presentar una posible fundamentación de la teoría de los *stakeholders* en el concepto de bien común. Es éste un término de vieja raigambre filosófica, aunque, para nuestro objeto, presenta dos inconvenientes: primero, es interpretado, frecuentemente, de modo confuso y aun contradictorio, y, segundo, no parece ser admitido por algunas escuelas de pensamiento. Con todo, nos parece que una reflexión sobre dicho concepto y su aplicación a la teoría de los *stakeholders* puede ser clarificadora, no sólo para esta teoría, sino para la misma significación del bien común (3).

Seguidamente explicaremos los fundamentos de la teoría del bien común, su concepto, sus relaciones con el bien individual y su papel en la empresa, para explicar después cómo se aplicaría a la teoría de los *stakeholders*, acabando con algunas conclusiones (4).

---

(1) Agradezco los comentarios que hicieron a una versión anterior de este trabajo M<sup>a</sup> Nuria Chinchilla, Joan Fontrodona, Manuel Guillén, Domènec Melé, José Ramón Pin, Joan Enric Ricart, Alfredo Rodríguez, Max Torres, Tom Voltz y los participantes en el Workshop en la 10 Conferencia anual de EBEN en Praga, 10-12 de septiembre de 1997, donde fue presentado este trabajo.

(2) Pero véase la crítica de Maitland (1994).

(3) Velasquez (1992) ofrece un interesante intento de aplicación de la teoría del bien común a la ética de las empresas multinacionales.

(4) Los desarrollos más importantes de la teoría del bien común se han llevado a cabo a partir de las tesis de Aristóteles («Eth. Nichom.» lib. I, cap. 1), entre autores cristianos, siendo San Agustín («Confess.», lib. III, cap. 8; *De civit.*, lib. XIX, cap. 13) y Santo Tomás de Aquino («In Ethicor.», lib. I, lect. 2, n. 30; «S. Theol.», I-II, q. 29, a. 3 ad 1; q. 39, a. 2 ad 2; q. 66, a. 8) los principales. Hay interesantes exposiciones en Calvez y Perrin (1959), Maritain (1966a y b), Millán-Puelles (1968, 1974), Ramírez (s.f.) y Todolí (s.f.) Numerosos manuales de filosofía desarrollan la teoría del bien común; por ejemplo, Wallace (1977). Para una presentación sintética, Millán-Puelles (1971).

## Sociedad y sociabilidad

El hombre es un ser social. Esta afirmación pertenece al ámbito de la experiencia, pero tiene también un sentido filosófico: la persona humana necesita la vida social, que no constituye para ella algo sobreañadido, ni un capricho, ni el fruto de un instinto. Que el hombre es un ser social significa: 1) que necesita a los demás para satisfacer sus necesidades, y 2) que se perfecciona (se «humaniza», ejercita y desarrolla sus capacidades) en su relación con los demás. La vida social no es, pues, una limitación, sino un bien para el hombre.

La sociabilidad lleva a la existencia de la sociedad, no sólo como mero conjunto de personas, sino también como vínculo orgánico entre ellas, como principio de unidad que supera a cada una. Pues bien, la clave para entender adecuadamente el concepto de bien común es el orden de prioridades que se establezca entre sociedad e individuo.

Para los defensores de la teoría del bien común, el principio, el sujeto y el fin de la sociedad y de todas las instituciones es y debe ser la persona humana. No estamos, pues, ante una agrupación de «individuos» (como las abejas de un panal), sino de «personas» que pueden conocer lo que la sociedad es, lo que les aporta y lo que necesita de ellos, y pueden también querer eso que la sociedad es, y participar libremente en su consecución. Eso es, precisamente, lo que exige la sociabilidad de las personas, en las dos dimensiones señaladas antes: porque la sociedad completa lo que el individuo no puede alcanzar, y porque permite el desarrollo humano de los individuos mucho más allá de lo que ellos lograrían en soledad (si pudiesen sobrevivir en esas condiciones). Cuando participan en la sociedad, los individuos conservan su entidad personal, porque la sociedad no posee una naturaleza independiente de la de sus miembros (1).

La concepción de la sociedad aquí presentada se aleja de dos posiciones extremas. Una de ellas concibe la sociedad como un mero conglomerado de individuos que, debido a su indigencia, se ven obligados a cooperar, sin que la participación en la sociedad contribuya a su desarrollo como personas. La sociedad surge así como fruto de un contrato social, un pacto entre iguales para la ayuda mutua, que culmina en la cesión de una parte de la libertad personal al Estado, a fin de garantizar su protección para la consecución de esos fines.

En tal caso, parece lógico sostener que la sociedad no persigue ningún fin concreto; basta dejar que, más o menos espontáneamente, se desarrolle una armonía capaz de permitir a cada uno la consecución de sus fines personales; un orden social abierto, generalizado y abstracto, que permita la máxima cooperación posible para la consecución de las metas individuales y para la protección frente a la violencia arbitraria de terceros. No hay, pues, un fin común de la sociedad (un bien común), sino sólo bienes individuales; a lo más puede hablarse de un «interés común», como una suma de bienes o intereses privados. Desde este punto de vista, el ordenamiento jurídico, el ejercicio de la autoridad política, las instituciones, todo en la sociedad está orientado exclusivamente al interés individual. No hay lugar, pues, para un bien común de la sociedad, ni, por supuesto, para la existencia de deberes para con *stakeholders* distintos de uno mismo.

En el otro extremo del abanico ideológico, las posturas colectivistas (2) suprimen el papel del individuo, fuera de ser un simple elemento, una molécula del organismo social.

---

(1) Según un ejemplo ampliamente usado, los hombres son, respecto de la sociedad, como las partes de un todo, pero no como el brazo lo es del cuerpo, ya que el brazo no tiene supervivencia fuera del cuerpo, mientras que el hombre conserva intacta su personalidad frente a la sociedad. El fin del brazo es el bien del cuerpo, pero el fin del hombre no es el bien de la sociedad.

(2) Que no deben confundirse con el comunitarismo.

Aquí, el bien del individuo se subordina al funcionamiento del mecanismo económico-social. El hombre queda reducido a sus relaciones sociales, desapareciendo el concepto de persona como sujeto autónomo de decisión moral. La teoría de los *stakeholders* tampoco puede apoyarse en esta concepción; primero, porque el sujeto que se relaciona con ellos pierde su identidad (el bien individual desaparece o se convierte en un residuo) y, segundo, porque la variedad de *stakeholders*, personas o grupos con intereses propios, desaparece también, para dejar como único titular de relaciones y derechos a la sociedad en su conjunto (y, en definitiva, al Estado, que la representa).

Los teóricos del bien común, al exponer las ideas anteriores, se refieren a la sociedad en su conjunto, a la «sociedad civil». Es obvio, sin embargo, que el carácter social del hombre se pone de manifiesto también en su tendencia natural a asociarse con otros hombres, a fin de alcanzar objetivos muy variados: culturales, científicos, económicos, etc., con mayor o menor grado de necesidad, desde la familia hasta la comunidad local, el club deportivo, la empresa económica o el partido político. Hay, pues, una sociabilidad genérica, que se concreta en la sociedad en general, y sociabilidades específicas, de las que fluyen las sociedades menores. Lo que aquí se dice, vale para todas esas comunidades en que participa el ser humano.

### **El bien común**

Como su nombre indica, todo aquello que es bueno, que perfecciona a más de un ser, es un «bien común» a todos ellos. En sentido estricto, por bien común se entiende «el conjunto de aquellas condiciones de la vida social que permiten a los grupos y a cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente su propia perfección» (1). A partir de esta definición, podemos precisar ese concepto, tal como lo presentan los autores que aquí comentamos.

- El bien común es el fin de la sociedad, en cuanto que ésta proporciona a los individuos (con la cooperación de ellos mismos) la ayuda que necesitan para el cumplimiento de sus fines personales.
- Es el bien de la sociedad, y es también el bien de sus miembros, en cuanto que forman parte de la sociedad, porque el fin de la sociedad no es independiente del fin de sus miembros.
- No es un bien parcial, sino que es el bien de todo el hombre (en cuanto sociable). No se limita, pues, al orden, a la educación cívica o a la provisión de bienes públicos: todo eso forma parte del bien común, pero éste es mucho más que la suma de todos esos bienes parciales.
- Por ser común, no puede ser el bien de algunos, ni siquiera de la mayoría, sino el bien de todos los miembros de la sociedad y de cada uno de ellos (al mismo tiempo y por el mismo concepto): el bien en que todos participan precisamente por ser miembros de la misma sociedad.

---

(1) La definición está tomada del Concilio Vaticano II (1965), n. 26. Como ya señalamos, el concepto de bien común fue desarrollado principalmente en el ámbito de la doctrina social cristiana.

- Desde un cierto punto de vista, el bien común puede entenderse como el conjunto de supuestos o condiciones sociales que hacen posible a los miembros de la sociedad (y a las sociedades menores) la realización de sus fines personales. Por tanto, forman parte del bien común, en sentido amplio, el ordenamiento jurídico y las instituciones que lo garantizan, las que aseguran la existencia de la sociedad, como el ejército, y las que atienden las necesidades de educación, cultura, salud, previsión social, etc.
- Como un corolario de lo dicho en el párrafo anterior, es obvio que esas condiciones no existen por sí solas, sino que las ponen en práctica los propios miembros de la sociedad.
- El bien común puede verse también como el conjunto de medios (ayudas) que la sociedad presta a sus miembros para la realización de sus fines: por ejemplo, el ordenamiento jurídico, dirigido a velar por los derechos de todos.
- Es también la participación de los miembros (y de las entidades menores) en los bienes resultantes de su cooperación. Todos aportan, y todos reciben (probablemente algo distinto de lo que aportaron). No es un bien que las personas hacen a la colectividad, o a otras personas, sino que ellos mismos participan de él: un bien entregado y recibido por cada uno.
- Es asimismo el bien del todo social, en el conjunto de sus miembros.
- El bien común no es la simple suma de los intereses particulares. Tampoco es el bienestar social, más o menos difundido; ni un orden social a conservar, o un equilibrio de poderes entre grupos. No se puede definir en términos estadísticos, por la riqueza de un país o la abundancia de bienes y servicios, públicos o privados, puestos a disposición de sus ciudadanos, o por el nivel de consumo alcanzado. Todo eso, junto con la verdad, la belleza, la paz, el arte, la cultura, la libertad, la tradición, la rectitud de vida, el «bonum honestum»... puede formar parte, de alguna manera, del bien común, pero no lo agota (1). Tampoco es «algo» que se añade al bienestar personal, ni mucho menos una carga que se nos impone en virtud de una exigencia extrínseca. Esta concepción del bien común lo distingue de la concepción utilitarista y consecuencialista (Finnis, 1983; Velasquez, 1992).

Al llegar a este punto es conveniente que nos detengamos en una distinción importante. Un bien es particular cuando lo posee y disfruta una persona o un número limitado de personas, con exclusión de los demás (por ejemplo, una vivienda). Es colectivo cuando lo posee la colectividad, pero no es participado por todos sus miembros (por ejemplo, una vivienda de propiedad colectiva o estatal). Y es común o universal cuando es comunicable a todos o participado por todos, al menos en potencia (todos pueden admirar la belleza de la vivienda y beneficiarse de la convivencia que su existencia hace posible). Una verdad, por ejemplo, es un bien común: todos pueden poseerla íntegramente (al menos, todos los que están en condiciones de entenderla), no se puede excluir a nadie de su posesión, y cada uno la puede poseer íntegramente, como algo personal.

---

(1) La sede, el campo y los instrumentos de un club de golf forman parte del bien común del que participan sus socios, pero no lo agotan. Cfr. Yepes (1996), pág. 252.

## **Bien común y bien personal**

A veces se plantean las relaciones entre bien común y bien individual en términos de enfrentamiento, como si la búsqueda de un fin o bien personal fuese incompatible con la del fin de la sociedad, o como si éste supusiese una carga para los individuos. Pero eso no es correcto.

La regla de oro para entender las relaciones entre bien común y bien personal ha sido enunciada antes: el principio, el sujeto, el fin de todas las instituciones es y debe ser la persona humana. Para los teóricos del bien común, la sociedad es para el hombre, no el hombre para la sociedad.

El bien de las personas no se opone al de la sociedad, sino que forma parte de él. No se trata de dos bienes contrapuestos, ni siquiera separados: el hombre busca el bien, pero no puede alcanzarlo sino en sociedad; por eso, cuidar el bien de la sociedad forma parte de su misma manera de procurarse el bien personal.

El bien común tiene primacía sobre el particular no por una razón cuantitativa –porque sea el bien de más personas–, sino porque es el bien del todo del que los individuos forman parte, un todo que es específicamente distinto de las partes y, por tanto, porque se trata de un bien mayor y mejor, más perfectivo que el bien de las partes (en cuanto que permite niveles de perfección mayores en los miembros).

Pero, a su vez, el bien común está orientado al hombre, que no existe para la sociedad (no existe sólo para convivir), sino que tiene un fin propio, trascendente, superior al de la sociedad. Por eso, el deber que tiene el hombre de participar en el bien de la sociedad se deriva del deber de buscar el bien para sí. La primacía del bien común es, pues, el deber del hombre de buscar lo que beneficia a todos, porque le beneficia también a él. Lo que se subordina al bien común es el bien privado que el hombre tenga por formar parte de la sociedad. No excluye, pues, la búsqueda de bienes privados, sino el hacerlo en perjuicio del bien común, tomando a éste como instrumento para el bien privado.

Los bienes comunes no tienen, pues, una naturaleza diferente de la de los bienes personales. Un mismo bien puede ser común o personal: la salud, por ejemplo, puede referirse al conjunto de una sociedad (de ahí, por ejemplo, las campañas de vacunación obligatoria) o al de una persona. El bien común tiene primacía cuando se refiere a un género igual o superior al del bien particular. Por ejemplo, el deber de contribuir a las cargas económicas de la sociedad mediante el pago de los impuestos justos es superior al derecho que una persona o familia tiene a disfrutar libremente de su renta; pero si no llega a cubrir sus necesidades personales o familiares mínimas, su bien particular (la supervivencia) pasa a ser superior al bien de la sociedad. El bien común de la sociedad sólo es superior al bien de la persona si respeta su dignidad y «fluye» de nuevo hacia ella, perfeccionándola.

En definitiva, la tensión entre persona y sociedad, entre bien personal y bien común, se resuelve dinámicamente: la persona tiene el deber de contribuir al bien común de la sociedad, la cual está orientada hacia la persona, cuya dignidad y destino son superiores a la comunidad. Y este destino sólo lo puede alcanzar la persona cuando colabora en la vocación temporal de la sociedad, que es el bien común.

## **Bien común y empresa**

Como es lógico, cada sociedad humana tiene su propio bien común. Su contenido será distinto para una familia, una empresa, un sindicato, la comunidad local, una nación o el conjunto de la sociedad humana. Pero es importante identificar adecuadamente cuál es el bien común de la comunidad de personas de que se trate; en nuestro caso, de la empresa.

Si, de acuerdo con la definición dada más arriba, el bien común tiene que ver con la creación de unas condiciones de vida que permitan a los participantes en la empresa cumplir sus fines personales, podemos afirmar que no hay una oposición entre bien común y bien individual o personal.

En efecto, consideremos una empresa muy sencilla, la formada por un grupo de agricultores que se ponen de acuerdo para comercializar en común sus frutas, aportando dinero (capital), ideas, trabajo y cosechas. ¿Qué busca cada uno de ellos en esa empresa común? En el plano más concreto, buscan unos resultados económicos mejores de los que tendrían comercializando por su cuenta o vendiendo a un intermediario ajeno. Esperan también continuidad, un trato digno, la adquisición y mejora de una cualificación profesional, la posibilidad de desarrollar adecuadamente a su familia, la creación de un entorno de cooperación en su comarca, la prosperidad de su región... Yendo a las motivaciones más profundas, esperan que la empresa les ayude a cumplir su fin en la vida: primero, a satisfacer (mejor que otras alternativas) sus necesidades, y, segundo, a desarrollarse como personas (o a cualquier otra definición de ese fin personal en la vida: santidad, autorrealización, libertad, satisfacción...), todo ello con vocación de continuidad.

¿Cuál es, pues, el bien común de la empresa así definida? No es el volumen de ventas, ni los beneficios, ni la creación de empleo, ni el prestigio de sus directivos, aunque todo esto puede formar parte de ese bien común. Es el cumplimiento de su fin como empresa: la creación de aquellas condiciones que permiten a sus miembros (a todos los que participan en la empresa) la consecución de su fin individual. Pero tiene una entidad propia: es el fin de la empresa que, como tal, existe, y se puede diferenciar del fin de sus miembros. No es, pues, la suma de esos fines individuales; primero, porque éstos incluyen muchas más cosas que lo que la empresa les puede dar y, segundo, porque la empresa facilita la consecución de los fines de las personas de modo indirecto, a través de su propio fin.

El sencillo ejemplo anterior puede ampliarse. Cuando distinguimos entre los socios capitalistas, de un lado, y los directivos, empleados y trabajadores, de otro, estamos sugiriendo que lo que cada uno de ellos busca en la empresa pueden ser cosas muy diferentes: los primeros, rentabilidad, continuidad, un riesgo limitado, oportunidades...; los segundos, una remuneración suficiente, continuidad, oportunidades de carrera, un trato digno, posibilidades de cualificación profesional, un sistema de cobertura de sus necesidades de salud, vejez, etc., y mucho más. En todo caso, todos ellos deben contribuir al fin de la empresa, esto es, a su bien común, que consistirá en la producción de bienes y servicios útiles, con eficiencia (obteniendo un elevado valor añadido) y autocontinuidad, de modo que se creen las condiciones para que cada participante en la empresa reciba de ella aquello que razonablemente esperaba.

En esta concepción es lógico que se produzcan conflictos, pero no entre el bien común de la empresa (adecuadamente entendido) y el bien individual de las personas que participan en la misma (también bien entendido), sino, en todo caso, entre los intereses particulares de unos y otros, o entre intereses particulares y un bien común incorrectamente entendido. Porque, en la medida en que la empresa desarrolle ese bien común, todos participarán de él (aunque de maneras diferentes y en proporciones diversas).



Como ya dijimos, el bien común lo construyen los miembros, se materializa en la sociedad (en la empresa, en nuestro caso), y es compartido por los miembros (y también por otras personas). Los capitales de los accionistas, la inventiva de los directivos y el trabajo de los empleados permiten, por ejemplo, la continuidad de la empresa. Esa continuidad tiene manifestaciones concretas, desde la deseabilidad de trabajar en ella hasta la elevada cotización de sus acciones o la confianza de las instituciones financieras en ella. Y todos participan, aunque de manera distinta: unos, con seguridad en su puesto de trabajo; otros, con prestigio; otros, con acciones bien valoradas, etc.

### La teoría de los *stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* se ha presentado tanto en el marco de las teorías de la organización (Freeman, 1984; Freeman y Gilbert, 1988, 1992; Freeman y Reed, 1983, Mitroff, 1983) como en el de la ética de la empresa (Carroll, 1989), como una superación de la teoría neoclásica que identifica la maximización del beneficio con el objetivo de la empresa y, por tanto, hace de los propietarios los únicos implicados en dicho objetivo. Goodpaster (1991) habla de tres niveles en la teoría de los *stakeholders*: 1) el estratégico, que aconseja «tener en cuenta» los intereses de los implicados (no propietarios) como medio para conseguir los objetivos (económicos) de la empresa, pero sin contenido moral; 2) el multifiduciario, que, ya en el plano moral, atribuye una responsabilidad fiduciaria a los directivos de la empresa frente a todos los *stakeholders*, propietarios o no, en igualdad de condiciones, y 3) la «nueva síntesis» que propone Goodpaster, que distingue entre unas obligaciones fiduciarias frente a los propietarios y otras no fiduciarias y restringidas frente a los demás implicados (cfr. también Boatright, 1994; Carson, 1993; Goodpaster y Holloran, 1994).

¿Quiénes son los *stakeholders*? De acuerdo con Freeman (1984, pág. 25), son «cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa». Ahora bien, una teoría de los *stakeholders* que se base en esta definición carece de fundamentación normativa, así como de criterios para identificar quiénes son los *stakeholders* o para adjudicar los derechos que corresponden a cada uno (Donaldson, 1989). En efecto: ¿por qué hay que tener en cuenta a los *stakeholders* en la toma de decisiones de la empresa? ¿Porque «afectan» (o pueden afectar) a los resultados de la misma, ahora o en el futuro? Pero esto justifica, a lo más, el enfoque estratégico señalado antes, y no puede tomarse como base para deberes de naturaleza moral: es «prudente» tenerlos en cuenta, pero no por ello se generan deberes respecto de ellos (1). Y, si tenemos en cuenta a los que «se ven afectados» (o pueden verse afectados) por las decisiones de la empresa, la imprecisión será aún mayor.

El problema es, pues, que la teoría de los *stakeholders*, tal como se ha presentado, carece de fundamentos sólidos en las teorías éticas tradicionales (Dunn, 1990; Dunn y Brady,

---

(1) A lo más, se puede discutir cuáles son los medios para combinar los intereses de todos (Brenner y Cochran, 1990, 1991, Freeman; 1994; Hosseini y Brenner, 1992).

(2) Véanse las interpretaciones kantiana (Evan y Freeman, 1993), contractualista (Donaldson 1989), feminista (Burton y Dunn, 1996; Freeman y Gilbert, 1992; Wicks, Gilbert y Freeman, 1994), de la imparcialidad («fairness») (Phillips, 1997), del inversor dual (Schlossberger, 1994), etc. También hay que mencionar los intentos de establecer definiciones más precisas de quiénes son los *stakeholders* (Carson, 1993; Langtry, 1994), que sirven para delimitar mejor la naturaleza (contractual o no, fiduciaria o no, etc.) de la responsabilidad, pero que tampoco sirven para fundamentarla.

1995), y los esfuerzos hechos para encontrar otros fundamentos no han sido satisfactorios (2), como tampoco lo es la propuesta de presentar la teoría que nos ocupa como un «género» en el que cabrían diversas fundamentaciones teóricas (Freeman, 1994).

### **Bien común y *stakeholders***

Lo dicho en las páginas anteriores nos puede ayudar a entender, de la mano de la teoría del bien común, en qué sentido los accionistas, directivos, empleados y trabajadores son *stakeholders* de la empresa, y cómo se derivan sus deberes y sus derechos como miembros de la empresa. El deber principal de todos ellos es contribuir al fin de la empresa, es decir, aportar a su bien común, primero, con las prestaciones concretas (trabajo o capital) a las que se obligó, y, segundo, contribuyendo a crear las condiciones para que se desarrolle el bien común de la empresa, que consistirá en la creación de las condiciones para que cada uno de los partícipes reciba de la empresa aquello que razonablemente espera de ella, y a lo que tiene derecho por su contribución (y que va mucho más allá de un sueldo o un dividendo, como ya hemos señalado).

Pero el bien común no se acaba en las cuatro paredes de la empresa. Si el bien común procede de la sociabilidad humana, toda relación social llevará consigo una dimensión de bien común. La lista de *stakeholders* se amplía para incluir clientes y proveedores, bancos y sindicatos, la comunidad local, las autoridades (en sus distintos niveles), las asociaciones de intereses, los competidores y un largo etcétera, hasta abarcar a todos los hombres de todos los tiempos, por la unidad de la familia humana (1).

Al llegar a este punto, el concepto de bien común vuelve a iluminarnos sobre el contenido de los deberes para con todos esos *stakeholders* y de los deberes que ellos tienen con la empresa. No se trata de hacer una lista que incluya, por ejemplo, el deber de no contaminar, el de crear puestos de trabajo y el de practicar el mecenazgo, respecto de la comunidad local, o el deber de información, reconocimiento y diálogo, respecto de los sindicatos, porque esas listas serán siempre parciales y arbitrarias. Lo importante es considerar qué tipo de relaciones sociales se desarrollan entre la empresa (y sus miembros internos), de un lado, y los distintos *stakeholders* internos y externos, de otro, para identificar qué es el bien común en esa sociedad y, consiguientemente, los derechos y deberes que emanan del mismo.

Es obvio, pues, que la teoría del bien común, entendida tal como aquí se ha presentado, ofrece una base suficiente para poder desarrollar la teoría de los *stakeholders*, sus derechos y sus deberes, incluyendo las responsabilidades sociales de la empresa, que vienen siendo objeto de discusión desde hace décadas. Decimos que ofrece una base, lo que ya es mucho, pero no un desarrollo completo, porque la misma doctrina del bien común no se puede traducir, sin más, en una lista de deberes y derechos de los ciudadanos ante la sociedad (o ante las sociedades menores).

Pero esto mismo no deja de ser positivo. Los deberes de una empresa con, por ejemplo, los vecinos de su fábrica, deben analizarse, caso por caso, de acuerdo con las

---

(1) Ya en los años veinte, Mary Parker Follett presentaba una amplia gama de deberes sociales del empresario con la comunidad, pero «no como algo añadido a sus funciones económicas primarias (producción, beneficios, etc.); ella sostenía que las responsabilidades sociales y económicas eran las mismas» (Parker, 1996, pág. 289). Cfr. Follett (1996), cap. 11 (se trata de una conferencia pronunciada en 1925).

circunstancias concretas en que se encuentren la empresa y la comunidad local, y el tipo de relaciones (el tipo de sociedad, en definitiva) que se establezca entre ellas. Los deberes de una empresa constructora, que edifica ocasionalmente un bloque de viviendas, serán muy distintos de los de la fábrica de piensos situada en el pueblo, y que trabaja en buena parte para él, con empleados y capitales locales, o los de una fábrica de recambios para automóviles que trabaja en un polígono industrial a las afueras de la localidad y cuyo mercado son empresas radicadas en otros países, con mano de obra cualificada que viene de otros lugares. Porque el tipo de «sociedad» que se constituye es diferente en cada caso, y ello define diferentes bienes comunes, y cambian la naturaleza, derechos y deberes de los *stakeholders*....

La teoría del bien común introduce, no obstante, un cambio importante en el enfoque tradicional de los *stakeholders*. Dicho enfoque identifica a los *stakeholders* como los que tienen «interés» en la empresa (de modo que la empresa puede tener, a su vez, «interés» en atender sus demandas), y ésta puede ser una base suficiente para una teoría positiva de la organización (aunque, probablemente, incompleta). La teoría del bien común se apoya, por el contrario, en el concepto clásico de «bien»: la empresa hace «bien» a muchas personas, a algunas, por obligación; a otras, de modo más o menos involuntario. Y «debe hacer bien» a ciertos colectivos, en virtud de su obligación de contribuir al bien común, que va desde el bien común de la propia empresa hasta el de la comunidad local, el país y toda la humanidad, también la futura. En todo caso, el concepto de bien parece ser un fundamento más apropiado para una teoría ética que el concepto de interés.

La doctrina que estamos considerando permite también extraer conclusiones prácticas (aunque sólo a niveles generales) acerca de la participación de las personas (y de las empresas) en el bien común. En principio, se trata de una participación activa, pero, como es lógico, se deberá acomodar a las circunstancias y posibilidades de cada persona (o empresa), atendiendo a los principios de eficacia o capacidad y necesidad: el deber de actuar crece con la capacidad del actor y con la necesidad del receptor.

Esta participación presenta toda una gradación de posibilidades, desde evitar la obstrucción a las acciones de otros dirigidas a promover el bien común, o la respuesta pasiva a las disposiciones de la autoridad, hasta la colaboración personal, la participación positiva en la gestión pública, la creación de nuevos cauces de participación (medios de comunicación, iniciativas culturales, etc.), la creación o participación en empresas, o en asociaciones y organizaciones dirigidas a dicha promoción del bien común, etc.

Pero no se trata, necesariamente, de «hacer algo diferente». La empresa preocupada por los problemas de la comunidad local cumple buena parte de sus deberes para con ella con sus acciones ordinarias, desde la contratación de personal en la misma o la subcontratación en otras empresas próximas, hasta evitar la contaminación, pagar los impuestos o tasas locales, cumplir las leyes y animar a sus empleados a comportarse como ciudadanos ejemplares (todo lo cual va, obviamente, más allá de la simple maximización del beneficio). Lo que no obsta para que, en ocasiones, la conciencia de una necesidad y la disponibilidad de medios específicos en la empresa le lleve a realizar acciones diferentes, como entrar a formar parte del patronato de una actividad social, impulsar escuelas o cooperativas de viviendas, o incluso proponer a algunos de sus directivos o empleados para que desempeñen cargos públicos de particular relieve, en beneficio de la comunidad (no de la empresa).

Con todo, los teóricos del bien común señalan que el Estado encuentra su justificación en la defensa y promoción del bien común de la sociedad civil, de los ciudadanos y de las instituciones intermedias. Esta es, precisamente, la justificación de la

autoridad pública, ya que no basta la iniciativa privada para que el bien común se consiga, se mantenga y se perfeccione, y menos aún para que pueda prevalecer sobre el privado. En todo caso, la promoción del bien común debe llevarse a cabo de acuerdo con el principio de subsidiariedad: ni el Estado ni ninguna sociedad más amplia deben suplantar la iniciativa y la responsabilidad de las personas y de las sociedades menores (1).

## Conclusión

Los teóricos de la responsabilidad de la empresa respecto de los *stakeholders* suelen lamentarse de la insuficiente fundamentación teórica de esa doctrina que, por otro lado, resulta muy atractiva, por sus implicaciones. La falta de fundamentación implica no sólo una debilidad teórica, sino una cierta arbitrariedad en la formulación de los derechos y deberes de la empresa respecto de dichos *stakeholders*, internos o externos.

Este artículo ha intentado ofrecer un posible fundamento teórico, basado en la teoría del bien común. Para ello, hemos explicado los fundamentos de esta teoría, sus caracteres y sus implicaciones. Las conclusiones, en principio, parecen positivas: la teoría del bien común ofrece una base suficientemente sólida para la teoría de los *stakeholders*, así como medios para desarrollar, en cada caso concreto, los derechos y deberes de esos partícipes, en función del bien común de la empresa, de la peculiar «sociedad» que se cree entre empresa y *stakeholders*, y de la sociedad en conjunto. □

## Referencias

- Boatright, J. R., «Fiduciary duties and the shareholder-management relation: Or, What's so special about shareholders?», *Business Ethics Quarterly*, 4, 4, octubre de 1994.
- Brenner, S. N. y P. Cochran, «A stakeholder theory of the firm», Working Paper MGMT 90-1, Portland State University, Portland, Oregón, 1990.
- Brenner, S. N. y P. Cochran, «The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and practice», *Proceedings of the International Association for Business and Society*, Sundance, Utah, 1991.
- Burton, B. K. y C. P. Dunn, «Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory», *Business Ethics Quarterly*, 6, 2, abril de 1996.
- Calvez, Y. y J. Perrin, «Eglise et société économique», París, 1959.
- Carroll, A., «Business and Society», Cincinnati, South Western, 1989.
- Carson, T. L., «Does the stakeholder theory constitute a new kind of theory of social responsibility?», *Business Ethics Quarterly*, 3, 2, abril de 1993.
- Concilio Vaticano II, Constitución Pastoral sobre la Iglesia en el mundo actual, «Gaudium et spes», *Acta Apostolicae Sedis*, 58, 1965-1966.
- Donaldson, T., «The Ethics of International Business», Oxford University Press, Nueva York, 1989.
- Dunn, C., «The stakeholder approach as ethical theory: A critical review», presentado en la reunión anual de la Academy of Management, 1990.

---

(1) Esto significa que un sistema social será tanto más perfecto cuanto menos impida a los individuos la consecución de sus propios fines; tanto más valioso cuanto más descentralice el poder y dé autonomía de decisión a las autoridades menores, y tanto más eficaz cuanto menos recurra a medidas coactivas y más a las de fomento. Esto vale para la autoridad civil, pero también para la empresa.

- Dunn, C. y N. Brady, «From rules to relationships: A review of the search for an ethical justification of stakeholder interests», *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 1995.
- Evan, W. M. y R. E. Freeman, «A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism», en T. Beauchamp y N. Bowie, eds., «Ethical Theory and Business», 4ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993.
- Finnis, J., «Fundamentals of Ethics», Clarendon Press, Oxford, 1983.
- Follett, M. P., «Prophet of Management», Harvard University Press, Oxford, 1996.
- Freeman, R. E., «Strategic Management: A Stakeholder Approach», Pitman Press, Boston, 1984.
- Freeman, R. E., «The politics of shareholder theory: Some future directions», *Business Ethics Quarterly*, 4, 4, octubre de 1994.
- Freeman, R. E. y D. R. Gilbert, «Corporate Strategy and the Search for Ethics», Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.
- Freeman, R. E. y D. R. Gilbert, «Business ethics and society: A critical agenda», *Business & Society*, 31, 1, 1992.
- Freeman, R. E. y D. L. Reed, «Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance», *California Management Review*, 25, primavera de 1983.
- Friedman, M., «The social responsibility of business is to increase its profits», *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970.
- Goodpaster, K. E., «Business ethics and stakeholder analysis», *Business Ethics Quarterly*, 1, 1, enero de 1991.
- Goodpaster, K. E. y T. E. Holloran, «In defense of a paradox», *Business Ethics Quarterly*, 4, 4, octubre de 1994.
- Hosseini, J. C. y S. N. Brenner, «The stakeholder theory of the firm: A methodology to generate value matrix weights», *Business Ethics Quarterly*, 2, 2, abril de 1992.
- Langtry, B., «Stakeholders and the moral responsibility of business», *Business Ethics Quarterly*, 4, 4, octubre de 1994.
- Maitland, I., «The morality of the corporation: An empirical or normative disagreement?», *Business Ethics Quarterly*, 4, 4, octubre de 1994.
- Maritain, J., «The Person and the Common Good», Notre Dame, University of Notre Dame Press (original de 1947), 1996a.
- Maritain, J., «Humanismo integral», Lohlé, Buenos Aires, (original 1936), 1996b.
- Millán-Puelles, A., «Persona humana y justicia social», Rialp, Madrid, 1968.
- Millán-Puelles, A., «Bien común», en *Gran Enciclopedia Rialp*, Madrid, Rialp, tomo IV.
- Millán-Puelles, A., «Economía y libertad», Confederación Española de Cajas de Ahorro, Madrid, 1974.
- Mitroff, I. I., «Stakeholders of the Organization Mind», Jossey Bass, San Francisco, 1983.
- Parker, P., «Most quoted-Least heeded: The five senses of Follett», en M.P. Follett, 1996.
- Phillips, R. A., «Stakeholder theory and a principle of fairness», *Business Ethics Quarterly*, 7, 1, enero de 1997.
- Ramírez, S. M., «La doctrina política de Santo Tomás», Madrid, sin fecha.
- Schlossberger, E., «A new model of business: Dual-investor theory», *Business Ethics Quarterly*, 4, 4, octubre de 1994.
- Todolí, J., «El bien común», Madrid, sin fecha.
- Velasquez, M., «International business, morality, and the common good», *Business Ethics Quarterly*, 2, 1, enero de 1992.
- Wallace, W. A., «The Elements of Philosophy. A Compendium for Philosophers and Theologians», Alba House, Nueva York, 1977.
- Wicks, A. C., D. R. Gilbert y R. E. Freeman, «A feminist reinterpretation of the stakeholder concept», *Business Ethics Quarterly*, 4, 4, octubre de 1994.
- Yepes, R., «Fundamentos de antropología. Un ideal de la excelencia humana», Eunsa, Pamplona, 1996.

**IESE****DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/337	Una visión económica de la pobreza y marginación en Cataluña. Febrero 1997	Argandoña, A.
D/338	What is an efficient capital market for a medium-sized company? April 1997	Santomá, J. Sebastián, A. Suárez, J.L.
D/339	La motivación en los trabajadores cedidos a través de una empresa de trabajo temporal: Fase PREETTOS y ETTOS Mayo 1997	Suárez, E. Pin, J.R. Huertas, F. Sánchez, E.
D/340	A new way to define the operations in the hotel industry. Mayo 1997	Muñoz-Seca, B. Riverola, J. Sprague, L.
D/341	Liberalización económica y empleo. Mayo 1997	Gual, J.
D/342	El liderazgo, clave del éxito de la mejora continua. Mayo 1997	Rodríguez, J.M.
D/343	Estudio de la evolución del PIB en España. May 1997	Ariño, M.A.
D/344	Gestión del riesgo de tipo de cambio en la empresa. Julio 1997	Faus, J. Rahnema, A.
D/345	La motivación en el trabajador a través de una empresa de trabajo temporal: Fase POSTETTOS. Julio 1997	Pin, J.R. Suárez, E.
D/346	Consejos de administración en empresas familiares: Características de composición y funcionamiento. Niveles de utilidad. Julio 1997	Gallo, M.A. Cappuyns, K.

**IESE****DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
D/346 BIS	Boards of directors in family businesses: Characteristics regarding membership and functioning. Levels of usefulness July 1997	Gallo, M.A. Cappuyns, K.
D/347	The contribution of the neo institutional school to organizational theory: Paving the way to the political hypothesis. September 1997	Alvarez, J.L.
D/348	To do or not to do? Non-cooperative behavior by commission and omission in inter-firm ventures. October 1997	Ariño, A.
D/349	Survey of theories employed in business ethics. October 1997	Torres, M.
D/350	Volatilidades, betas y alfas de empresas españolas. Períodos 1990-1996 y 1986-1989. Octubre 1997	Fernández, P.
D/351	The employment debate: Employment performance and institutional change. October 1997	Gual, J.
D/352	Crecimiento y empleo en España ante la moneda única: ¿Cuál puede ser el papel de las reformas estructurales? Octubre 1997	Gual, J.
D/353	Incorporación de graduados universitarios a la empresa familiar. El aprendizaje. Octubre 1997	Gallo, M.A. Cappuyns, K.
D/353 BIS	Bringing university graduates into the family business. Learning. October 1997	Gallo, M.A. Cappuyns, K.
D/354	Banks as shareholders: Do they matter? January 1998	Canals, J.