



XVIII Congreso de EBEN España
“Teoría Superior de Stakeholder”
Bilbao 23-25 Junio 2010

MESA 4 DE COMUNICACIONES



El amor en la empresa

Argandoña, Antonio
argandona@iese.edu

IESE Business School
Barcelona

EL AMOR EN LA EMPRESA

Antonio Argandoña

*Profesor, Cátedra 'la Caixa' de Responsabilidad
Social de la Empresa y Gobierno Corporativo
IESE Business School
XVIII Congreso EBEN Spain
Bilbao, 23-25 de junio de 2010*

Abstract

¿Puede vivirse el amor en la empresa? La teoría tradicional no deja espacio para el amor en las organizaciones económicas, quizás porque considera que el amor es sólo una emoción o un sentimiento, y no una virtud, o porque le parece que la eficiencia económica y la consecución del beneficio son incompatibles con la práctica de la caridad o del amor. En este artículo mostramos, a partir de una teoría de la empresa, que el amor puede y debe ser vivido, como condición para que una empresa lleve a cabo su actividad con eficiencia, haciéndola atractiva para los que participan en ella, y haciendo consistente su acción a largo plazo.

Palabras clave: Amor, Caridad, Empresa, Organización, Teoría de la acción, Teoría de la empresa, Virtudes.

Introducción¹

“El término ‘amor’ se ha convertido hoy en una de las palabras más utilizadas y también de las que más se abusa, a la cual damos acepciones totalmente diferentes” (Benedicto XVI, 2006, n. 2). Podemos entender por amor la alegría que nos causa una persona;² un sentimiento relacionado con el afecto que sentimos por una persona, animal o cosa (incluyendo el propio sujeto), o con el deseo de hacerle bien, o de disfrutar de ella; o una virtud que nos mueve a buscar el bien del otro; una acción voluntaria (decisión, elección, actitud) que se emprende y se aprende (Fromm, 1956).

Encontramos el amor en muchas relaciones entre personas, lo que nos lleva a la pregunta que motiva este trabajo: ¿puede existir el amor en la empresa? La literatura sobre ética en la empresa ha tratado ampliamente el papel de las virtudes en general, de algunas de ellas en particular. Asimismo hay trabajos sobre el impacto que el capitalismo o la economía de mercado tiene sobre las virtudes sociales, dentro del debate sobre si el

¹ Este trabajo forma parte de las actividades de la Cátedra ‘la Caixa’ de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE Business School.

² “El amor es una alegría acompañada por la idea de una causa exterior [el amado]”: Spinoza (1984), 229; citado por Rincón (1996), 135.

sistema económico favorece o dificulta el desarrollo de las virtudes en la empresa, aunque el amor no figura, habitualmente, entre ellas (McCloskey, 2006).

Nuestra respuesta es inequívocamente afirmativa. Más aún, consideramos que una organización económica exitosa, sólida y duradera necesita que en ella y alrededor de ella se ejercite y practique el amor. En este papel explicamos primero las líneas generales de las teorías neoinstitucionalistas de la empresa de origen neoclásico, para explicar por qué en ellas no tiene cabida el amor. Desarrollamos luego una teoría de la empresa, de la que se deriva un papel para las virtudes en la organización y, en concreto, el amor, para desarrollar luego el papel de la caridad cristiana en la empresa, acabando con las conclusiones.

La teoría de la empresa

Si los recursos existentes son escasos y las necesidades humanas no tienen límite, ¿cuál es la mejor forma de organización de la actividad económica, que permita atender el máximo de necesidades con el mínimo de recursos? La respuesta tradicional, desde tiempos de Adam Smith (1776) es: el mercado. Pero entonces, ¿por qué una gran parte de esa actividad tiene lugar dentro de empresas, que no responden a la lógica del intercambio libre y voluntario, propia del mercado, sino a la lógica de la jerarquía y la autoridad, atribuida al propietario del capital y a sus representantes, los directivos?

Desde Coase (1937), se han ofrecido diversas respuestas a esta pregunta. Detrás de cada una de ellas hay una concepción de lo que es una empresa: concepciones diversas que, sin embargo, suelen coincidir en lo esencial (Argandoña, 2010). Una empresa es una colección de recursos o activos, físicos y humanos, o de derechos de propiedad sobre esos recursos, que colaboran en la producción eficiente de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades humanas. Y, ¿cómo se deben coordinar las aportaciones de esos distintos recursos? La respuesta más lógica es: hay que atribuir al poder al propietario de aquel recurso que esté en condiciones de obtener la mayor contribución de todos los recursos, es decir, la mayor eficiencia. Y, bajo ciertas condiciones, se demuestra que ese recurso es el capital.

Sobre estas bases es ahora fácil explicar cómo actúa la empresa capitalista. Los propietarios del capital contratan a un directivo o gerente para que actúe en su nombre y gestione la empresa de acuerdo con los intereses de los propietarios (contrato de agencia). El directivo contrata los recursos materiales (capitales, primeras materias, suministros, etc.), cada uno en su mercado y les paga el precio pactado; contrata también a los trabajadores, les paga el salario pactado y ejerce su autoridad para dirigir la actividad de sus subordinados, dentro de lo que permiten las leyes, lo pactado en los contratos laborales y lo que indican las normas sociales y la ética (Friedman, 1970). Los problemas de justicia quedan resueltos en los contratos, que proveen también los incentivos para que los trabajadores aporten el esfuerzo necesario para que la producción sea eficiente.

Pero el resultado económico de la empresa no está garantizado. El propietario corre con el riesgo (Knight, 1921) y su compensación es el beneficio, es decir, la diferencia entre los ingresos recibidos y los pagos generados por los contratos. El beneficio será máximo cuando la gestión sea máximamente eficiente, es decir, cuando los bienes y servicios satisfagan óptimamente las necesidades de los clientes, que estarán

dispuestos a pagar más, y cuando los recursos se utilicen también de la forma más eficiente, es decir, cuando los costes sean mínimos. De este modo, la empresa capitalista optimiza el uso de los recursos –lo que, bajo ciertas condiciones, asegura también la máxima eficiencia del sistema económico (Argandoña, 2006).

¿Hay lugar para el amor en este esquema? Obviamente, no. Cada uno debe cumplir con sus deberes de justicia (conmutativa) en los contratos suscritos entre la empresa y los propietarios de los diversos recursos (incluido el trabajo), pero no hay lugar para otros deberes.³ Pero ni siquiera hay que invocar argumentos éticos para exigir el cumplimiento de la justicia en los contratos: es suficiente que la ley los ampare y que los jueces obliguen al cumplimiento de esa ley. Más aún: si, por ejemplo, se paga a los trabajadores un salario superior al establecido en el contrato, de acuerdo con la situación del mercado laboral, se reducirá el beneficio que reciben los propietarios del capital, lo cual puede ser injusto (Friedman, 1970) y, sobre todo, conducirá a un uso ineficiente de los recursos, lo cual será un daño para la empresa y para toda la sociedad.

La explicación que hemos dado responde bastante bien al modelo del nuevo institucionalismo neoclásico, de la empresa capitalista. Hay otros modelos y teorías, que modifican algunos de los supuestos y mecanismos explicados (Argandoña, 2006, 2010). Pero, en todo caso, los modelos económicos no atribuyen papel alguno al amor en la empresa. Y, sin embargo, nos parece que las teorías sobre una institución humana, como es la empresa, no pueden omitir un componente importante de la vida humana, como es el amor. ¿Puede haber un lugar para el amor en la empresa?

En el fondo, la respuesta a esta pregunta es la misma que se ha propuesto a menudo para escapar de los supuestos de conducta basados en el egoísmo o en el interés personal, dar un papel a los intereses de otros y reconocer los deberes morales que tenemos para con ellos. Lo que suele hacerse, en esos casos, es añadir criterios adicionales a una acción humana completa y cerrada en sí misma: supongamos, dicen, que el sujeto de las decisiones económicas (el consumidor, el empresario, el trabajador, etc.), tiene otras motivaciones distintas de la maximización de su utilidad, o del beneficio de la empresa,... Pero esta manera de razonar supone una adaptación ad hoc de los supuestos de conducta, que no puede ser convincente.⁴ Por ello, debemos partir de una teoría de la acción humana aplicada a las organizaciones, que sea capaz de fundamentar un papel para el amor en ellas.

La acción humana⁵

Una organización es un conjunto de personas que coordinan sus acciones para la consecución de un propósito común dirigido a la consecución de unos resultados que

³ El directivo o gerente puede tener incentivos para comportarse de acuerdo con sus intereses, no los de los propietarios. Este es el problema del ‘contrato de agencia’ (Jensen y Meckling, 1976).

⁴ Como señala Finnis (1998, 112), invocando a Tomás de Aquino, las únicas razones que deben entrar en las acciones humanas deben ser razones básicas, bienes y fines que son humanos: el objeto de la voluntad es el bien, no mi bien. Hay un razonable amor de mí que no excluye el altruismo, y ese amor a mí mismo es prioritario sobre el amor a los demás y fundamenta ese amor a los demás. Como indica Kahlil (2004), la caridad ha de ser razonable.

⁵ En esta sección utilizo ampliamente las ideas de Juan Antonio Pérez López (1991, 1993b, 1998); cfr. también Argandoña (2007, 2008a,b,c).

todos ellos consideran deseables, aunque por razones distintas, resultados que sólo pueden conseguir sólo o, al menos, más fácil y eficazmente, mediante la acción conjunta, con cierta perspectiva de continuidad en su acción (Pérez López, 1993b, 14-15).

Esas personas (propietarios, directivos y empleados) que aceptan formar parte de la organización se mueven por motivaciones muy distintas, que los que coordinan su actividad –los directivos- deben tener en cuenta porque, en última instancia, han de conseguir, primero, que los miembros de la empresa vean razonablemente atendidas sus motivaciones, como para que decidan que vale la pena continuar en esa organización; segundo, que gracias a la colaboración de todos se consigan los resultados que consideran deseables (la producción de bienes y servicios para atender a las necesidades de los clientes, obteniendo también la colaboración de otros stakeholders); tercero, que lo consigan de forma eficiente, ya que se trata de una institución económica, y cuarto, favoreciendo o, al menos, no dificultando la continuidad de la empresa. No basta optimizar la relación entre los recursos o esfuerzos aportados a la organización y los resultados obtenidos en un momento dado, sino que hay que preservar razonablemente las motivaciones, de modo que su colaboración se mantenga y permita la consecución del propósito común a lo largo del tiempo (Argandoña, 2008a,b,c).

Seguidamente presentamos los trazos básicos una teoría amplia de la acción racional, que puede servir de fundamento a una explicación del papel de las virtudes y, en concreto, del amor en las organizaciones: más aún, que muestra que es necesaria la presencia de las virtudes y, en concreto, del amor, para que una organización humana cumpla sus objetivos y sea capaz de sobrevivir y crecer en el mercado, contribuyendo también al desarrollo de las personas que forman parte de ella –también si se trata de una empresa con fines de lucro.

Los resultados de la acción

El punto de arranque es una explicación de cómo toma sus decisiones un agente racional. Un sujeto, que llamaremos agente activo, tiene un problema, para cuya solución planea y lleva a cabo una acción, que consiste en una interacción con otro agente, que llamaremos reactivo. Por ejemplo, la secretaria de un directivo le acaba de comunicar que un cliente enfadado está al teléfono. El problema consiste en que el directivo no desea hablar con el cliente. La solución al problema consiste en una acción: el directivo manda a la secretaria que diga una mentira al cliente.

¿Cuáles son los resultados de la acción? El resultado *extrínseco* es que el cliente ya no está al teléfono.⁶ Pero el agente activo experimentará también otros resultados de la acción, que llamaremos *intrínsecos*, y que se producen en él como consecuencia de la acción: por ejemplo, puede haber aprendido algo sobre la eficacia de esas acciones para quitarse de encima a clientes molestos, o sobre las capacidades de la secretaria para ese tipo de gestiones, o puede haber quedado satisfecho por su inventiva o su capacidad de mando, etc.

⁶ Si el cliente quedó o no satisfecho por la mentira que le dijo la secretaria no es relevante para nosotros ahora: esa será otra acción, con sus propios agentes activo (la secretaria) y reactivo (el cliente) y sus propios resultados.

Contemplemos ahora la acción desde el otro lado (Rosanas, 2008): la secretaria es ahora el agente activo, que lleva a cabo una acción (la conversación con el directivo) para obtener un efecto *extrínseco* (la aprobación de su jefe, que tendrá, probablemente, consecuencias económicas a la hora de conseguir un aumento de sueldo, su promoción o su continuidad en la empresa). Pero también en este caso se habrán producido efectos *intrínsecos*, aprendizajes sobre la manera de llevar a cabo una gestión de este tipo, satisfacción por cómo ha convencido a un cliente difícil, y quizás también insatisfacción por tener que decir una mentira.

Pero, además, ambos agentes son conscientes (o deberían serlo) de que la acción ha producido efectos *en el otro*: el jefe ha obligado a la secretaria a mentir, y esta no se ha atrevido a decir a su jefe de que no es bueno para él mandar decir mentiras a sus subordinados. Llamaremos efectos *externos* a los efectos (aprendizajes) que se producen en un agente como consecuencia del efecto de su acción sobre el otro agente.⁷

En las organizaciones humanas es frecuente este tipo de situaciones, en que las interacciones entre agentes se repiten, y en que cada acción tiene consecuencias sobre las disposiciones de ambos agentes acerca de las futuras interacciones. En cada decisión los dos tienen que tener en cuenta no sólo los resultados extrínsecos e intrínsecos para ellos, sino también los resultados para el otro agente y, por tanto, los aprendizajes que se producen en ellos al tener o no tener cuenta las consecuencias de sus acciones sobre el otro –porque esto tendrá efecto sobre sus interacciones futuras.⁸ Un caso extremo se produciría, por ejemplo, cuando las acciones resultan cada vez más atractivas para uno de ellos (el jefe disfruta ordenando a la secretaria que mienta) y menos atractivas para el otro (la secretaria está cada vez más insatisfecha): el tipo de organización que se habría creado sería inconsistente (Argandoña, 2008c). En todo caso, los efectos pueden tardar mucho en manifestarse, y es posible que se presenten de formas no predecibles (la secretaria puede aprender a mentir a su jefe para su propio beneficio, o llevar a cabo otras conductas oportunistas, o puede acabar abandonando la organización, o enfrentándose a su jefe, etc.).

Las motivaciones de los agentes

Volvamos sobre las decisiones de los agentes implicados en nuestro caso. ¿Qué les mueve? El directivo desea no tener que hablar con un cliente enfadado y la secretaria desea cumplir con lo que piensa es su deber ante su jefe. Y ambos han conseguido lo que deseaban: todo hace pensar, pues, que la acción ha sido un éxito.

Pero, ¿eso ha sido todo? Probablemente, no. Las motivaciones de las personas son muchas, y cambiantes. El directivo desea, probablemente, una remuneración elevada, el reconocimiento de los propietarios, empleados y clientes, el prestigio profesional, ...: un conjunto de motivaciones que llamaremos *extrínsecas*, porque hacen referencia a la

⁷ La terminología que uso aquí se basa en la de Pérez López (1991, 1993b), pero hay otras: por ejemplo, resultados transitivos, inmanentes y trascendentes (Malo, 2004).

⁸ Y esto va más allá de la mera relación entre directivo y secretaria, porque sus aprendizajes tendrán efectos también sobre las relaciones con otros agentes (si el directivo se acostumbra a mandar decir mentiras, puede acabar mintiendo a otros en la organización, y aun fuera de ella, y algo parecido sucederá con la secretaria).

respuesta de su entorno a sus acciones. Y la secretaria tiene también sus motivaciones extrínsecas: un sueldo suficiente, el aprecio de su jefe, oportunidades de un ascenso,...

Pero ambos agentes se mueven también por motivaciones que llamaremos *intrínsecas*, como un trabajo gratificante, la satisfacción íntima por sus éxitos y el desarrollo de sus conocimientos y capacidades. Lo que caracteriza a estas motivaciones es que las experimenta el sujeto en sí mismo, no porque se las procuren los demás. Y, asimismo, ambos se moverán también por un tercer tipo de motivaciones, que llamaremos *trascendentes*:⁹ aquellas que buscan los resultados no en el mismo agente, sino en el otro. En nuestro caso, el directivo ha actuado buscando algo que es malo para la secretaria y para la organización (y para el mismo directivo), y parece que la secretaria tampoco se ha procurado en buscar lo que era mejor para su jefe.

Lo relevante de estas tres motivaciones es que están presentes siempre, en mayor o menor medida, en todas las decisiones. Todas nuestras acciones tienen, al menos potencialmente, resultados extrínsecos, intrínsecos y externos, de modo que siempre podemos movernos, total o parcialmente, por motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. Es obvio, pues, que en las organizaciones se tienen que tener en cuenta todas las consecuencias de las acciones, no sólo las extrínsecas (que son inmediatas, y relativamente fáciles de valorar) y las intrínsecas (que cada agente siente de manera muy directa, y que los demás pueden captar, sea porque lo manifieste el propio agente, sea porque los demás se den cuenta mediante la introspección), sino también los aprendizajes sobre las consecuencias de las acciones propias sobre los demás, y sobre cómo actuar en consecuencia para que las futuras interacciones no se vean dificultadas, sino más bien facilitadas.¹⁰

Olvidar esto es fácil, sobre todo en una empresa cuyos resultados se miden casi exclusivamente en términos extrínsecos –y con razón, porque, si no consigues esos resultados económicos, no podrá sobrevivir, ya que no será capaz de atender las motivaciones extrínsecas de las personas que participan en ella: los beneficios que demandan los propietarios, los sueldos y salarios de los directivos y empleados, etc. Asimismo, si el lugar de trabajo no resulta mínimamente atractivo y si las personas no desarrollan sus capacidades en él, la motivación intrínseca acabará agostándose.¹¹

Pero las motivaciones que hemos llamado trascendentes no son menos importantes, porque generan unos aprendizajes sutiles pero muy relevantes. Como muestra el ejemplo de la secretaria a la que se le obliga a mentir, es esa dimensión la que permite descubrir los estados internos de las otras personas, que marcarán, en definitiva, sus comportamientos futuros: después de obligarle a mentir, en contra de su voluntad, las relaciones con ella no serán las mismas, porque cambiará la manera de comportarse de ambos agentes.¹²

⁹ Trascendentes las llama Pérez López (1991), porque sus efectos se producen en otras personas, más allá del propio agente.

¹⁰ Después de la interacción a que nos estamos refiriendo, la secretaria puede estar menos motivada a una nueva interacción, porque habrá perdido parte de su confianza en el jefe.

¹¹ Pero una mayor motivación intrínseca no es necesariamente mejor: una organización en la que todos hacen lo que les gusta puede resultar caótica. Lo que motiva a una persona a corto plazo no tiene por qué ser lo mejor para ella y para la organización, a largo plazo: satisfacer sus demandas ahora puede ser incompatible con la satisfacción adecuada de sus necesidades futuras, que ahora no percibe.

¹² Si el episodio de la mentira es de escasa relevancia y no se repite, es probable que el incidente sea olvidado sin mayores consecuencias. Lo relevante no es la acción aislada, sino las conductas repetidas, que

Las virtudes en la organización

Supongamos que, inmediatamente después de ordenar a la secretaria que dijese una mentira, el directivo se hubiese corregido: ‘No, no diga una mentira: usted no debe decir nunca mentiras, ni siquiera para favorecerme a mí o a la empresa’. ¿Qué estaría manifestando con esas palabras? Que le interesa no sólo lo que la secretaria le puede proporcionar a él, sino lo que es bueno para la secretaria misma: no sólo para la satisfacción de las necesidades extrínsecas (el sueldo) e intrínsecas (la satisfacción en su trabajo y el desarrollo de sus conocimientos y capacidades técnicas) de ella, sino también su desarrollo moral. Al comportarse de este modo, el directivo estaría moviéndose en el ámbito de las *virtudes morales*, en concreto, de la veracidad (no decir mentiras voluntariamente, ni empujar a otros a hacerlo) y la justicia (porque es injusto obligar a la secretaria a decir una mentira), pero también el amor (desear lo mejor para otra persona).

Este proceso de adquisición y desarrollo de virtudes morales tiene lugar cuando el agente se esfuerza por conseguir lo que es bueno para otros, “precisamente porque es ‘bueno’ para otros (y no por cualesquiera otras consecuencias de la acción, es decir, por motivos intrínsecos o extrínsecos). Por ‘bueno’ entendemos: 1) la acción satisface las necesidades de otra persona; 2) la acción se dirige a ayudar, en la medida de lo posible, al aprendizaje de la otra persona (a ayudarle a ‘hacer mejor lo que tiene que hacer’), y 3) la acción pretende ayudar al otro a aumentar sus virtudes morales” (Pérez López, 1986, 17). Y esto es lo que constituye el llamado ‘amor de benevolencia’ al que nos referimos más adelante.

¿Qué consecuencias tiene esa manera de comportarse del directivo? Distinguiremos aquí entre los efectos que tienen lugar en él mismo y los que se producen en el otro agente.

1) En cuanto al agente activo mismo, está desarrollando sus virtudes morales. Estas crecen como consecuencia de actos voluntarios, exigentes (tiene que vencer la tentación de la solución cómoda) y motivados por intenciones superiores (el desarrollo moral propio y de la secretaria, no la consecución de un beneficio económico). Y está aprendiendo a buscar siempre lo mejor y a comportarse de acuerdo con los bienes superiores. “Ese hombre que ha sacrificado satisfacciones propias por atender a las ajenas ha conseguido algo muy importante dentro de sí mismo: (...) su capacidad de tener presentes los intereses ajenos ha crecido, es decir, en el futuro le costará menos esfuerzo sacrificarse por otros. En términos técnicos: su virtud ha crecido” (Pérez López, 1977a, 5).

“El resultado inmediato del ejercicio de una virtud es una elección cuya consecuencia es la acción buena” (Aristóteles, 2009, citado por MacIntyre, 1987, 188). Esta es la primera consecuencia de la decisión de acuerdo con las virtudes: la acción es moralmente buena (ha impedido que su secretaria diga una mentira). La segunda es más importante: el agente está aprendiendo a decir la verdad y lo desea también en la secretaria. Una persona no virtuosa puede llevar a cabo una acción buena, sea porque tiene buenas disposiciones hereditarias o aprendidas, sea por casualidad, o porque le

acaban incorporadas a las normas informales de la organización y a su cultura –y a las virtudes de los agentes.

interesa en un caso concreto (por motivación extrínseca); pero si le falta el entrenamiento de la virtud es fácil que se deje llevar por sus emociones y deseos, porque carecerá de las disposiciones que le capacitarán para actuar de un modo que no sea la respuesta más o menos automática a lo que en aquel momento le parece atractivo (en nuestro ejemplo, resolver el problema que ha creado el cliente enfadado). Por eso “las virtudes son disposiciones no sólo para actuar de maneras particulares, sino para sentir de maneras particulares” (MacIntyre, 1987, 189): para apreciar el valor que tiene una manera de actuar determinada, superando la presión de la satisfacción inmediata.¹³

El ejercicio de las virtudes no significa necesariamente que las decisiones que tome el directivo sean también las mejores desde otros puntos de vista, porque sus conocimientos y capacidades son limitados: no podrá evaluar adecuadamente todas sus decisiones en todas sus dimensiones. Pero el desarrollo de las virtudes le permitirá avanzar continuamente en esa tarea. El objetivo de la ética no es tanto la toma de decisiones buenas como la adquisición de capacidades (virtudes morales) que hagan posible tomar siempre buenas decisiones (Pérez López, 1993a, 8-9).¹⁴ “Las virtudes (...) nos sostendrán en esa clase relevante de búsqueda de lo bueno, capacitándonos para superar los daños, peligros, tentaciones y distracciones que encontramos, y nos proporcionarán un conocimiento propio cada vez mayor, y un conocimiento de lo bueno también cada vez mayor” (MacIntyre, 1987, 219 de la versión inglesa; ojo: la traducción es mía).

2) Pero la acción tiene también efectos sobre el otro agente: en nuestro ejemplo, el directivo está intentando también el desarrollo de virtudes morales en la secretaria –o, al menos, no impidiéndole comportarse de acuerdo con ellas. Esto no lo puede garantizar él, porque depende no sólo de él, sino, sobre todo, de la respuesta de la secretaria. Pero lo importante es que él lo intentó –y esto es lo que desarrolló su capacidad moral.

Y si la secretaria reacciona como él espera, se producirán nuevos bienes para la organización. En primer lugar, mejorará el clima de confianza entre ellos. La confianza tiene un componente ‘funcional’, que depende de los conocimientos y capacidades de la otra persona (la secretaria sabe que su jefe es un buen directivo, desde el punto de vista técnico), pero también un componente ‘personal’ o ‘moral’, que depende de cómo valora el que confía la calidad de los motivos de la persona en la que confía (la secretaria sabe que su jefe está intentando evitar que ella se comporte de manera inmoral) (Rosanas y Velilla, 2003, 56).

Una consecuencia de lo anterior es que crecerá la unidad en la empresa, es decir, la identificación de los miembros con la organización, la internalización de los objetivos de la misma por sus partícipes (Pérez López, 1993b, 109-110).¹⁵ Y aumentará también el

¹³ Esta manera de comportarse es distinta de la mera aplicación de una norma, porque determina la capacidad de juzgar y hacer lo que es correcto en el lugar correcto, en el momento correcto y en la forma correcta (MacIntyre, 1987, 190). La norma no es directamente operativa: necesita la intermediación de la virtud (Pérez López, 1991, 268).

¹⁴ Este es el punto de vista de Aristóteles, pero no el de otros autores: por ejemplo, los defensores de la ética de la responsabilidad pondrán énfasis precisamente en el resultado externo de las acciones moralmente correctas. Cfr., por ejemplo, Jonas (1984).

¹⁵ Esto no tiene por qué reducir la rentabilidad: cuando los miembros de la organización se mueven por el deseo de satisfacer las necesidades de los demás, tienen en cuenta las de los clientes (lo que, probablemente, tendrá un efecto positivo en las ventas y los beneficios), las de la organización misma (que necesita la rentabilidad) y las de los demás miembros de la organización (propietarios, directivos,

número y la calidad de las interacciones entre sus miembros: cuanto mayor sea la confianza y la unidad, más interacciones serán posibles.¹⁶

También puede afirmarse que, con su conducta, el directivo está intentado establecer las reglas de conducta en la organización. Pero este es un problema implícito:¹⁷ no se puede conocer su solución a priori, porque el valor de las acciones que se vayan emprendiendo a lo largo del tiempo dependerá del aprendizaje de los agentes que, como acabamos de decir, no presenta soluciones sencillas. Cómo debe comportarse la secretaria ante el jefe que le manda mentir será una decisión prudencial, que dependerá de las circunstancias y, sobre todo, de la calidad moral de la secretaria (y del jefe); y otro tanto puede decirse de cómo debe actuar el jefe cuando no quiere recomendar a su secretaria que diga una mentira. De alguna manera, dirigir una organización es un proceso a través del cual el directivo va descubriendo en cada caso lo que conviene hacer, creando las condiciones para que cada vez sean posibles nuevas posibilidades de acción mejores para todos –y otro tanto puede decirse de las actuaciones de la secretaria.

El amor en la organización

En lo que sigue, no pretendemos imponer una terminología concreta, sino sólo mostrar, primero, que el amor puede darse en la empresa, y segundo, que debe darse, de algún modo, para que la empresa sea una comunidad humana capaz de conseguir resultados externos (rentabilidad) e internos (satisfacción y aprendizajes, tanto técnicos como morales, que permitan el desarrollo de las capacidades distintivas de la empresa, que serán la condición para su rentabilidad futura), pero capaz también de sobrevivir y desarrollarse –y esto no por altruismo, sino por necesidad de la misma organización.¹⁸ Esto se consigue, como ya indicamos, cuando en la empresa se viven las virtudes y, por tanto, también el amor, que es la virtud que promueve las demás y pone orden y unidad entre ellas, de acuerdo con lo que dice San Agustín: “me parece que la definición breve

empleados, etc., cuyas necesidades materiales necesitan también que la empresa sea económicamente eficiente) (Pérez López, 1993b, 108).

¹⁶ Teóricamente, el número de interacciones posibles entre dos personas es muy elevado, pero, en la práctica, si ambas o, al menos, una de ellas carece de las virtudes necesarias, ese número se reduce considerablemente. Que carezcan de virtudes significa que carezcan del conocimiento necesario sobre lo que les conviene hacer, o de la fuerza de voluntad (adquirida mediante la repetición de actos que genera el hábito) para llevarlo a cabo. Por ejemplo, si no se ha creado confianza entre esas personas, a cada una de ellas ni siquiera se les ocurrirá que pueden esperar que el otro haga algo que convendría a los dos (Pérez López, 1991, 160).

¹⁷ Un problema es implícito cuando la descripción de los síntomas no permite llegar a un diagnóstico inequívoco, de modo que no hay reglas establecidas de antemano sobre cómo buscar la solución –que, además, no tiene por qué ser única, ni participada por todos, porque dependerá de cómo valore cada observador los datos. Los problemas de dirección de organizaciones son siempre problemas implícitos (Pérez López, 1991, 53-54).

¹⁸ Aunque no puede garantizar todo esto, porque el éxito económico, social y humano de la empresa depende de las personas que la integran, pero también de circunstancias externas: si caen los pedidos, aumentan los costes de primeras materias, los clientes retrasan sus pagos o los bancos retiran el crédito, la empresa no podrá sobrevivir, aunque se haya organizado y gestionado con criterios éticos (Argandoña, 2009).

de la auténtica virtud es ‘orden en el amor’” (S. Agustín, 2009, XV, 22, citado en Lorda, 2009, 508).¹⁹ Ahora bien, ¿qué formas adopta el amor en la empresa?

Los filósofos suelen distinguir entre el amor-necesidad y el amor-dádiva (Lewis, 1991; MacIntyre, 1987; Pieper, 2003; Wojtyła, 1996).²⁰ El *amor-necesidad*, *amor-deseo* o *amor de concupiscencia* es, en cierto modo, la forma más natural e inmediata de amor: necesitamos algo que es un bien para nosotros y lo queremos: queremos tenerlo y, cuando lo tenemos, lo amamos, disfrutamos y nos alegramos con él.²¹ En la empresa se encuentran muchos casos de amor-necesidad: en ella encontramos remuneración, reconocimiento, relaciones sociales, compañía, ayuda, consejo,... bienes que pueden constituir la base del amor-necesidad. Queremos que se nos trate con justicia, pero esto no basta: necesitamos que se nos trate con amor, al menos en sus formas más elementales.²² El amor-necesidad puede ser egoísta, pero no necesariamente: de algún modo, coincide con la más elevada, saludable y realista condición del hombre (Lewis, 1991, 14). Y puede convertirse en otras formas de amor: el que hoy recibe amor, mañana puede estar dispuesto a darlo.²³

El *amor-dádiva* o *amor de benevolencia* consiste en querer el bien para aquel a quien se ama.²⁴ Pero esto exige algunas matizaciones. Primera: hay que querer el bien del otro, pero no por mí mismo, porque esto me satisface o me agrada, sino por él.²⁵ Segunda: no basta desearle el bien, hay que hacerlo. Tercera: hay que querer el bien de acuerdo con la naturaleza de ese bien (Wojtyła, 1996, 103). Y cuarta: hay que poner

¹⁹ “La templanza es el amor que se da por entero al que ama; la fortaleza es el amor que aguanta todo con gusto por lo que se ama; la justicia, el amor que sólo sirve al amado (...); la prudencia, el amor que elige con buen tino aquello que le ayuda y aparta lo que estorba” (S. Agustín, 1975, I, XV, n. 25, citado por Lorda, 2009, 509). Pero añade inmediatamente San Agustín: “Pero no estamos hablando de cualquier amor, sino del amor de Dios, que es el Sumo Bien” (citado en Lorda, 2009, 509).

²⁰ No pretendemos que las definiciones que utilizamos aquí sean universalmente aceptadas; simplemente, nos interesa diferenciar las distintas formas de amor; por ejemplo, MacIntyre (1987, 199) incluye en la amistad la que se deriva de la mutua utilidad y del mutuo placer.

²¹ El amor parte siempre de la existencia de un bien, que produce una atracción, un deseo y una complacencia. Es una virtud: por tanto, juegan en él la inteligencia y la voluntad; también las emociones y sentimientos, que tienen un papel práctico muy importante, pero no pertenecen al núcleo central del amor. Por eso no nos ocuparemos aquí de estos elementos.

²² Cuando somos amados nos poseemos a nosotros mismos, somos capaces de apreciar los bueno que hay en nosotros, fortalecemos nuestra autoconfianza, nos superamos,... (Pieper, 2003).

²³ En todo caso, el amor-necesidad o de concupiscencia no es equivalente al amor propio, al amor a uno mismo: puedo amar a otro con un amor de concupiscencia, porque me causa un placer o una ventaja, de modo que sólo lo amaré en la medida en que cumpla esa función, y puedo amarme a mí mismo con un amor que no sea de concupiscencia (Spaemann, 1991, 153): como un amigo, o más que como amigo, porque “la más sublime forma de amistad es la que se parece al amor que uno siente por sí mismo” (Aristóteles, 2009, 9,4, 1166b, citado por Pieper, 2003, 506).

²⁴ “La benevolencia supone la constitución teleológica de un ser vivo al que le atañen las cosas. Es decir, se presupone que los demás que comparten conmigo la vida buscan fines, quieren cosas: para ellos hay algo que es bueno, útil o benigno; en segundo lugar, la posibilidad de percibir el ser del otro, cuyo bien se ha de promover –en eso consiste la benevolencia-, precisamente como otro que yo, y no sólo como otro para mí” (Herrero, 2006, 136).

²⁵ Esto coincide con las definiciones de Aristóteles en la *Retórica* (“amar significa desear a otro todo lo que se considera bueno, pero no por sí mismo, sino por ese otro”: Aristóteles, 1995, 2.4, 80b) y de Cicerón en *De finibus bonorum et malorum* (“Pues, ¿qué significa el amar a alguien sino el desearle que reciba toda clase de bienes?”: Cicerón, 1983), citados por Pieper (2003, 467).

afecto en el amor (Tomás de Aquino, 1990, 2-2, 27, 2), es decir, el amor incluye “el deseo de estar con él, unirse con él, identificarse con él” (Pieper, 2003, 468).²⁶

Hay varias formas de amor de benevolencia o amor-dáviva. Una es el *afecto*, un amor humilde, familiar; que no se da importancia ni suele manifestarse en público (Lewis, 1991). Se puede llamar también *simpatía*, que genera una cierta comunión entre personas, pero sin una elección y una decisión voluntaria: es algo que ‘pasa’ o ‘tiene lugar’ entre personas (Wojtyla, 1996, 110).²⁷ Suele proceder de un trato duradero, familiar, pero quizás no muy próximo: se empieza conviviendo con personas con las que quizás se tiene muy poco en común, se les soporta, quizás se les sonríe, y acaban siendo gratas a nosotros. A menudo se manifiesta afecto por lo que no es atractivo ni valioso para nosotros, por algo de lo que no vamos a beneficiarnos. Puede darse en la empresa, que se convierte así en el marco de esa familiaridad de la que puede brotar el afecto, pero probablemente no se dará entre personas que trabajan juntos, que tienen proyectos en común: en este caso, se generará algo más profundo que la simpatía o el afecto.

Otra forma de amor-dáviva es el *compañerismo* o camaradería, que se da entre personas que comparten experiencias, hacen planes y pasan dificultades juntas, lo mismo que en el colegio, en la universidad o en el ejército –y eso es lo que distingue el compañerismo del afecto: compartir algo objetivo. Por eso, las empresas son un buen lugar para el desarrollo del compañerismo.

El compañerismo es, a menudo, “la matriz de la amistad” (Lewis, 1991, 76), pero el *amor de amistad* añade al menos tres rasgos diferenciales: es amor mutuo, correspondido; es selectivo (uno puede tener muchos compañeros, pero seguramente tendrá pocos amigos), y se construye sobre un propósito común (los amigos encuentran algo que interesa a ambos, y que les separa de los demás: “quiero el bien para ti, como lo quiero para mí”: Wojtyla, 1996, 112). El compañerismo nace entre personas que hacen algo juntos: por eso es muy frecuente en la empresa. La amistad, por el contrario, nace de construir sobre algo, con un fin común: los amigos no se miran uno al otro, sino miran los dos en la misma dirección.²⁸ Por eso, la amistad puede surgir en la empresa entre dos personas que tienen algo en común, un interés, un proyecto, un punto de vista, que puede ser ajeno a la organización, o propio de esta. En este último caso, la amistad se forja alrededor del proyecto de la empresa, y es lo que crea la unidad a que nos referíamos antes (Pérez López, 1993b).²⁹ La amistad es la “forma ejemplar y más intensa de benevolencia (...) Cuando preguntamos qué es la benevolencia, no podemos sino remitir a su paradigma supremo, a la amistad” (Spaemann, 1991, 169).

²⁶ Por eso el amor se dirige siempre a personas concretas: no se puede amar a una colectividad. El servicio a los clientes es siempre el servicio a todos y a cada uno de ellos –lo cual no es fácil, porque la benevolencia decrece con la distancia: el otro se hace menos real para mí (Spaemann, 1991, 172).

²⁷ Esto viene reflejado en la etimología: del griego *syn*, con, junto con, y *pathein*, sentir, experimentar, sufrir: sentir junto con otro.

²⁸ En condiciones ideales, el fin es totalmente compartido: ambos entienden exactamente del mismo modo el bien que buscan. Pero es obvio que esto no se dará siempre. Entonces es lógico que cada uno procure convencer al otro acerca de su manera de entender ese bien. En la empresa, esa será, probablemente, la tarea del que ejerce el liderazgo en la organización. Pero no habrá verdadera amistad si no hay respeto y aprecio por las ideas del otro.

²⁹ Pero también puede actuar contra la empresa, si ese proyecto compartido no coincide con el de los demás. Como señala Lewis (1991, 92-93), la amistad puede ser una escuela de virtudes o de vicios, y puede hacer mejores a los buenos y peores a los malos.

La amistad tiene aún otro elemento diferencial: es recíproca, compartida; dos amores que son uno, que conjugan el ‘nosotros’. Y “lo que en el amor decide el nacimiento de ese nosotros es la reciprocidad” (Wojtyla, 1996, 106). Y esto excluye la motivación utilitaria: la amistad no puede consistir en compartir bienes extrínsecos o intrínsecos, bienes que yo me apropio o que me perfeccionan a mí solo, sino bienes externos, el bien del otro, un bien común compartido.³⁰ Cuando son correspondidas, estas diversas formas de amor, desde el afecto y la simpatía hasta el compañerismo y la amistad generan unas satisfacciones en el agente, que refuerzan ese amor (Pérez López, 1991, 269).

¿Cómo se relacionan estas formas de amor con la teoría de la acción que hemos presentado antes? El amor de benevolencia es el que se da cuando una persona actúa por motivación trascendente, es decir, cuando tiene en cuenta las necesidades, también morales, del otro, cuando busca su bien por ella, no por el beneficio que esto puede reportar al agente (Pérez López, 1991, 280-281): “ahora el amor es ocuparse del otro y preocuparse por el otro. Ya no se busca a sí mismo (...) se convierte en renuncia, está dispuesto al sacrificio, más aún, lo busca” (Benedicto XVI, 2006, n. 6).

“El amor, en su sentido propio y pleno, es el impulso de un agente para el logro (...) de la unidad perfecta con otros agentes personales” (Pérez López, 1991, 271): cuando en una organización todos actúan, en mayor o menor medida, buscando el bien de los demás, se producen aquellas satisfacciones afectivas antes mencionadas, fruto de sentirse apreciado, respetado, etc. (Pérez López, 1993b, 166). Y, por el contrario, “cuando una persona deja de tener en cuenta las necesidades de otras personas –los motivos de otras personas- (...) esa persona está haciéndose a sí misma incapaz de amar y, al mismo tiempo, se haciendo a sí misma incapaz de recibir el amor de otros” (Pérez López, 1993a, 6).

Siguiendo a Pérez López, podemos señalar tres dimensiones en los sentimientos de las personas, que reflejan cómo se vive el amor en la organización: contenido, intensidad y profundidad (Pérez López, 1993b, 171; 1991, 232ss, 244ss., 255ss., 274ss., 277ss). El contenido vendrá dado por la expectativa o creencia acerca de cuánto le importa al agente activo lo que le ocurre al agente reactivo, es decir, qué sacrificios estaría dispuesto a asumir el agente activo para conseguir que el agente reactivo mejore como persona. La intensidad dependerá del grado de certidumbre acerca de cuánto quiere satisfacerle la otra persona. Y la profundidad vendrá dada por la energía desplegada, los esfuerzos o sacrificios que ha tenido que hacer el agente activo para amar al agente reactivo. La profundidad de los sentimientos de los padres es mucho mayor que la de los hijos pequeños, porque han hecho muchos sacrificios por ellos, pero la intensidad del sentimiento de los hijos es mayor que los de los padres. Por eso, los niños confían ciegamente en sus padres, pero estos saben que no pueden confiar en los sentimientos de los niños, que no son seguros: son poco profundos, porque no han tenido ocasión de hacer sacrificios para adquirirlos (Pérez López, 1991, 288).

El ejercicio de las virtudes y, por tanto, también del amor no es sólo cuestión de ‘gusto’ por la benevolencia, de *emociones* o *sentimientos*, que puede ser muy importantes, en cuanto que empujan a actuar de una determinada manera, pero que no

³⁰ El amor conyugal (*eros*) es una forma de amor-dáviva, en que el don es la persona misma, por encima de la atracción, la posesión y la benevolencia (Wojtyla 1996). No entramos aquí en su análisis, porque no suele ser la forma de amor que se da en la empresa.

constituyen su clave. El amor, la caridad en la empresa, es una virtud, que incorpora contenidos y motivos *racionales*: el agente actúa no porque le resulte atractivo, sino porque considera racionalmente que debe hacerlo para que la relación futura sea mutuamente beneficiosa, es decir, porque eso es lo que necesita la otra persona –y la empresa.³¹ Como virtud, el amor es un *hábito* que facilita la toma de decisiones: sirve para *evaluar las acciones* (para comprender lo que hay que hacer), y, sobre todo, mueve la *voluntad* para actuar de una determinada manera, por encima de preferencias, sentimientos o apetencias, quizás más atractivas, pero no más importantes (Pérez López, 1991).

En todo caso, lo importante en un acto realizado por amor, aunque sea imperfecto, no es el resultado, sino la intención (Malo, 2004, 137). Una acción es éticamente excelente cuando el agente busca el bien del otro, aunque no le conozca (las generaciones futuras o un cliente anónimo, por ejemplo), aunque el otro no exista, aunque el agente esté equivocado sobre lo que es bueno para el otro, e incluso aunque la reacción del otro agente sea la contraria a lo que él esperaba o deseaba (Pérez López, 1986, 21).

Conclusiones

La teoría de la empresa no tiene en cuenta el amor: dados sus supuestos, no parece necesitarlo. También la descripción de la vida en una empresa ignora esta virtud: no parece que el amor sea una realidad en el mundo de los negocios. Y, sin embargo, el amor –el amor a los demás– está presente, de una forma u otra, en todas las facetas de la vida de los hombres, también en las organizaciones económicas.

La omisión del amor en las organizaciones económicas se debe, probablemente, a dos razones. Una es un error sobre lo que es el amor, que se entiende como un sentimiento o una emoción, pero no como una virtud que las personas deben vivir en sus relaciones con otros –y no sólo en determinados ambientes, como la familia o los amigos, sino en todas las relaciones sociales. Y otra es un error sobre lo que son las relaciones sociales dentro de las empresas, que se remiten a unas relaciones contractuales, a menudo frías y distantes, si no claramente contrarias, porque se considera que uno no puede desear lo que es bueno para el otro porque implica un daño para el primero.

En este paper hemos desarrollado brevemente algunos trazos elementales de una teoría de la acción humana que nos han permitido llegar a la conclusión de que las personas necesitan desarrollar alguna forma de amor en sus relaciones dentro de cualquier organización humana, si esta debe ser eficaz, atractiva para las personas y capaz de ser sostenible o consistente en el tiempo. Y hemos mostrado también cómo hay diversas formas o variantes de amor, que se dan en las empresas y que, de un modo u otro, contribuyen a su desarrollo como comunidades humanas.

Referencias

³¹ La virtud es la perfección de las capacidades humanas implicadas en la acción, es decir, el poder para entender y responder a los bienes inteligibles y llevar a cabo bien las elecciones (Finnis, 1998, 107).

- Agustín de Hipona: 1975, *De las costumbres de la Iglesia Católica y de las costumbres de los maniqueos (De moribus Ecclesiae Catholicae et de Moribus Manichaeorum)* (Biblioteca de Autores Cristianos: Madrid).
- Agustín de Hipona: 2009, *La Ciudad de Dios* (Biblioteca de Autores Cristianos: Madrid).
- Aquino, Tomás de: 1990, *Suma de Teología* (Biblioteca de Autores Cristianos: Madrid).
- Argandoña, A.: 2006, 'Economía de mercado y responsabilidad social de la empresa', *Papeles de Economía Española* 108, 2-9.
- Argandoña, A.: 2007, 'Economics, ethics and anthropology', in M.L. Djelic and R. Vranceanu (eds.) *Moral Foundations of Management Knowledge* (Cheltenham, UK: Edward Elgar), 67-84.
- Argandoña, A.: 2008a, 'Integrating ethics into action theory and organizational theory', *Journal of Business Ethics* 78, 435-46.
- Argandoña, A.: 2008b, 'Anthropological and ethical foundations of organization theory' in S. Gregg y J.R. Stoner Jr. (eds.) *Rethinking Business Management. Examining the Foundations of Business Education* (Princeton, NJ: The Witherspoon Institute), 38-49.
- Argandoña, A.: 2008c, 'Consistency in decision making in companies' presented to the Workshop 'Humanizing the firm and the management profession', IESE, June 30 – July 2.
- Argandoña, A.: 2009, 'Can Corporate Social Responsibility help us understand the credit crisis?', *Working Paper*, IESE, WP-790.
- Argandoña, A.: 2010, 'From action theory to the theory of the firm', IESE Business School, mimeo.
- Aristóteles: 1995, *Retórica* (Gredos: Madrid).
- Aristóteles: 2009, *Ética a Nicómaco* (Tecnos: Madrid).
- Benedicto XVI, 2006: Carta Encíclica *Deus charitas est* (Libreria Editrice Vaticana: Ciudad del Vaticano).
- Cicerón, M.T.: 1983, *De finibus, bonorum et malorum* (Harvard University Press: Cambridge, MA).
- Coase, R.: 1937, 'The nature of the firm', *Economica* 4, 386-405.
- Finnis, J.: 1998, *Aquinas. Moral, Political, and Legal Theory* (Oxford University Press: Oxford, UK).
- Friedman, M.: 1970, 'The social responsibility of business is to increase its profits', *The New York Times Magazine*, September 13, 32-33.
- Fromm, E.: 1956, *The Art of Loving* (Harper: New York, NY).
- Herrero, M.: 2006, 'Qué puede significar el "bien común" en la sociedad pluralista contemporánea', *Revista Empresa y Humanismo* 1/06, 127-140.
- Jensen, M., and W. Meckling: 1976, 'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jonas, H.: 1984, *The Imperative of Responsibility. In Search of an Ethics for the Technological Age* (University of Chicago Press, Chicago, IL).
- Kahlil, E.L.: 2004, 'What is altruism?', *Journal of Economic Psychology* 25, 97-123.
- Knight, F.H.: 1921, *Risk, Uncertainty, and Profit* (Houghton Mifflin: Boston, MA).
- Lewis, C.S.: 1991, *Los cuatro amores* (Rialp: Madrid) (original: *The Four Loves*. Harvest Books: London, UK, 1960).
- Lorda, J.L.: 2009, *Antropología teológica* (Eunsa: Pamplona).

- MacIntyre, A.: 1987, *Tras la virtud* (Editorial Crítica: Barcelona) (original: *After Virtue*. Notre Dame University Press: Notre Dame, IN, 1981).
- Malo, A.: 2004, *Il senso antropologico dell'azione. Paradigme e prospettive* (Armando Editore: Roma).
- McCloskey, D.: 2006, *The Bourgeois Virtues: Ethics for an Age of Commerce* (University of Chicago Press; Chicago, IL).
- Pérez López, J.A.: 1977, 'Moral, ética y negocios', *Nota técnica*, IESE, FHN-113, enero.
- Pérez López, J.A.: 1986, 'Should businessmen behave ethically?', *Technical note*, IESE, FHN-188-E, December. Reproduced in Pérez López (1998), chapter 7.
- Pérez López, J.A.: 1991, *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal* (Rialp: Madrid).
- Pérez López, J.A.: 1993a, 'Ética y dirección de empresas', *Nota técnica*, IESE, FHN-111, enero.
- Pérez López, J.A.: 1993b, *Fundamentos de la dirección de empresas* (Rialp: Madrid).
- Pérez López, J.A.: 1998, *Liderazgo y ética en la dirección de empresas* (Deusto: Bilbao).
- Pieper, J.: 2003, *Las virtudes fundamentales* (Rialp: Madrid), 8ª ed.
- Rincón, T.: 1996, 'La definición de amor: Una aproximación desde la teoría del conocimiento de Spinoza', *Éndoxa: Series Filosóficas* 7, 135-144.
- Rosanas, J.M.: 2008, 'Beyond economic criteria: A humanistic approach to organizational survival', *Journal of Business Ethics* 78, 447-462.
- Rosanas, J.M. and M. Velilla: 2003, 'Loyalty and trust as the ethical bases of organizations', *Journal of Business Ethics* 44, 49-59.
- Smith, A.: 1776 [1994], *La riqueza de las naciones* (Alianza Editorial: Madrid) (original: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776).
- Spaemann, R.: 1991, *Felicidad y benevolencia* (Rialp: Madrid).
- Spinoza, B.: 1984, *Ética demostrada según el orden geométrico* (Orbis: Barcelona) (original publicado en 1677).
- Wojtyla, K. (Juan Pablo II): 1996, *Amor y responsabilidad* (Plaza y Janés: Barcelona).