

Hacia un modelo híbrido. Un Análisis Crítico del Debate Friedman-Freeman

Toward a Hybrid Model. A Critical Analysis of the Friedman-Freeman Debate

Carlos Lisboa Vergara 

Centro Interdisciplinario en Ética, Política y Economía
Rancagua, Chile.

✉ c.lisboavergara@gmail.com

Maximiliano Reyes Lobos 

Centro Interdisciplinario en Ética, Política y Economía
Linares, Chile.

Recibido: 05/01/2026 **Aceptado:** 26/04/2025

DOI: <https://doi.org/10.69967/07194773.v13i.586>

Resumen

El propósito de la empresa y su responsabilidad frente a la sociedad constituye uno de los debates centrales de la ética empresarial contemporánea. La confrontación entre la visión de Milton Friedman, que identifica la maximización de beneficios para los accionistas como el objetivo principal de la empresa, y la teoría de los grupos de interés propuesta por Edward Freeman, que amplía la responsabilidad corporativa hacia todos los actores afectados por la actividad empresarial, ha configurado buena parte de esta discusión. A partir de una revisión teórica y crítica de ambos enfoques, se analizan las tensiones conceptuales relativas al propósito empresarial, la responsabilidad social y la relación entre empresa, Estado y sociedad. El análisis sugiere que ninguno de los modelos, considerado de forma aislada, logra responder adecuadamente a los desafíos éticos y políticos del capitalismo contemporáneo. Como resultado, se propone un modelo híbrido que integra la generación de valor económico y social e incorpora al Estado como actor regulador, ofreciendo un marco conceptual para comprender el equilibrio entre eficiencia económica, legitimidad social y responsabilidad empresarial.

Palabras clave: Debate Friedman-Freeman; Modelo Híbrido; Ética empresarial; Grupos de interés; Regulación estatal

Abstract

The purpose of the firm and its responsibility toward society constitute one of the central debates in contemporary business ethics. The confrontation between Milton Friedman's view, which identifies the maximization of shareholder profits as the primary objective of the firm, and Edward Freeman's stakeholder theory, which expands corporate responsibility to all actors affected by business activity, has shaped much of this discussion. Drawing on a critical theoretical review of both approaches, this study examines the conceptual tensions surrounding corporate purpose, social responsibility, and the relationship between firms, the state,

and society. The analysis suggests that neither model, considered in isolation, adequately addresses the ethical and political challenges of contemporary capitalism. In response, a hybrid model is proposed that integrates the creation of economic value with the generation of social value while incorporating the state as a regulatory actor capable of fostering a sustainable balance between economic efficiency, social legitimacy, and corporate responsibility.

Keywords: Friedman-Freeman debate; Hybrid Model; Business ethics; Stakeholders; State regulation

1. Introducción

Sabemos que el debate sobre el propósito que persigue una empresa y la responsabilidad que asume en la sociedad ha generado profundas divisiones en la teoría económica y la ética empresarial (Cortina, 1994, 2002; Crane & Matten, 2016; Melé, 2024; Smith, 2024; Tourish, 2024). Y sabemos también hacia dónde se han dirigido mayormente los esfuerzos tanto de las empresas como de investigadores en ética y economía para configurar un propósito que esté alineado con los problemas de la sociedad (Bridoux & Stoelhorst, 2022; Elkington, 1997, 2004; Freeman & Reed, 1983; Freeman & McVea, 2001; Freeman, 2012; Freeman et al., 2023; Heath, 2006; Hutton, 2015; Mayer, 2021; Melé, 2024; Wieland & Geraldo Schwengber, 2025). Sin embargo, poco sabemos sobre cómo se pueden gestionar tales esfuerzos precisamente en el marco de las interacciones, influencias y dinámicas de poder dadas en sociedad. Hasta ahora, y teniendo como principal referente a los consumidores y al gobierno, la determinación del propósito que ha de perseguir una empresa es un asunto debatible y aún por resolver (Aldred, 2009; Hühn, 2023; Knudsen & Moon, 2022; Mayer, 2021; McPhail et al., 2024; Stout, 2012; Unerman & O'Dwyer, 2007). A partir de los años 60, Milton Friedman introdujo una visión económica centrada en que el propósito único de las empresas es maximizar los beneficios para los accionistas, argumentando que este objetivo es esencial para el funcionamiento eficiente de un sistema capitalista. En contraste, en 1984, Edward Freeman propuso la teoría de los grupos de interés, afirmando que la empresa tiene responsabilidades más amplias hacia todos los grupos afectados por sus operaciones, como empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. El encuentro entre estas perspectivas, conocido como Debate Friedman-Freeman, plantea un interrogante clave: ¿es la maximización de beneficios el único propósito legítimo de una empresa, o esta debe responder también a las expectativas sociales, éticas y, en última instancia, políticas? (Agle et al., 1999; Freeman & Reed, 1983; Hutton, 2015; Porter & Kramer, 2011). Esta cuestión, que trasciende los análisis que podamos hacer desde el ámbito académico, influye ciertamente en las políticas empresariales y en los debates contemporáneos referentes a la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad, pero también en las formas en que el Estado interviene o se ausenta en la regulación de las actividades empresariales (Buchholz & Rosenthal, 2004). Desde una perspectiva crítica, consideramos a este debate como una invitación a reflexionar sobre cómo las empresas interactúan con las estructuras estatales y los marcos regulatorios que configuran los límites de sus operaciones. Así también, abordamos las implicancias de dicha interacción en la autonomía social y la generación de valor compartido. Con todo, buscamos no solo examinar los argumentos de Friedman y Freeman, sino también explorar cómo sus posturas han moldeado las prácticas empresariales contemporáneas y cómo estas interactúan con las diná-

micas de poder estatal y los análisis críticos sobre el rol del capital en las sociedades modernas.

2. Antecedentes teóricos

El economista norteamericano Howard Bowen, conocido como el padre fundador de la Responsabilidad Social Empresarial (Carroll, 1979, 2006), planteó que la RSE corresponde a “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad” (Bowen, 1953, p. 6). Esta definición, que en principio pone énfasis en las obligaciones de los empresarios, para luego sustentar el rol de la sociedad como reguladora de la acción empresarial, suele ser considerada como un punto arquimédico a partir del cual deviene el debate en torno a lo que es una empresa. Un debate que, en cierto sentido, es procedimental y en otro es ontológico, por cuanto confluyen en él aspectos definitorios de la unidad económica llamada empresa y elementos propios de la ejecución (acción) que este tipo de órgano social lleva a cabo (Valentinov & Chia, 2022).

Pero lo que plantea Bowen se da en un contexto. Ejemplos de economistas como Adam Smith o Amartya Sen dan cuenta de los esfuerzos por vincular economía y ética, “destacando los límites de la prosperidad económica para mejorar la condición humana y restando importancia a la riqueza por sí sola” (Aldred, 2009, p. 6), lo cual es, en cierto sentido, una versión moderna de lo que Aristóteles concibió como saber práctico, un saber dispuesto para el bien mayor que es el bien de la sociedad (*Ética Nicomáquea*, 1140a25-1141b20; Cortina y Martínez, 2015). Así, y desde un punto de vista ético, el desarrollo de un *ethos* empresarial conlleva para la empresa una constante necesidad de legitimación, de ahí que, dadas las asunciones de responsabilidad por parte de la empresa, hallemos una responsabilidad que se comprende como un dar respuestas y a la vez como un dar cuentas (Ramasastry, 2015). Esto es, como un logro de legitimidad respondiendo a lo que la sociedad espera de ella y asumiendo los valores y pautas de comportamiento que la propia sociedad le marca, por una parte y, por otra, como la obligación de ser cada vez más transparente en la información que ofrece a la sociedad en relación con sus prácticas y formas de gestionarse (Garriga & Melé, 2004; van Oosterhout et al., 2006; Tamvada, 2020). Y el asunto se torna más complejo cuando incorporamos a la fórmula la atención que la empresa debe prestar al *Triple Bottom Line*, actuando con tales sentidos de responsabilidad en los ámbitos social, económico y medioambiental (Carroll, 1991, 2006, 2016; Elkington, 1997, 2004; Crane & Matten, 2016). Y dado que las empresas tienen varios objetivos, crear valor para todas las partes implicadas es una forma de ofrecer a los inversores la mayor rentabilidad posible. Puede que todos estemos de acuerdo en que las empresas necesitan beneficios para sobrevivir, pero el modo exacto en que lo hacen depende de cómo se gestionan los intereses contrapuestos y se crea valor; en otras palabras, depende del objetivo (Civera & Freeman, 2019).

En esta línea, el denominado debate entre Milton Friedman y Edward Freeman gira en torno al propósito esencial de una empresa y las responsabilidades que debe asumir hacia las partes interesadas. Un debate que reconoce el “papel especial que desempeñan los ejecutivos en la actividad de la empresa” (Freeman et al., 2023, p.

23) y que, por tanto, como actores económicos, no están solos en la creación de valor, sino que cuentan con intereses que son “multifacéticos y que están inherentemente conectados entre sí” (Freeman et al., 2023, p. 23). Esta es una controversia de larga data (Bowie, 1991), que aún tensiona la relación entre economía, política y sociedad, y no menos importante, que mantiene vigente el significado de lo ético en el campo empresarial (Hühn, 2023).

2.1. La responsabilidad empresarial según Milton Friedman

Milton Friedman establece en *Capitalismo y Libertad* (1962) que la única responsabilidad de una empresa es maximizar beneficios para sus accionistas, rechazando cualquier obligación social más allá del cumplimiento legal. Su postura se fundamenta en la libertad negativa que Isaiah Berlin (1958/2017) define como ausencia de interferencia externa. Esto es, como la indicación de que las empresas no deben asumir roles sociales, pues esto distorsionaría el mercado y vulneraría la libertad individual. Esta visión, que denominamos “capitalismo de accionistas”, reduce a los directivos a meros agentes de intereses privados, donde el mercado—no la ética—gobierna las decisiones (Melé, 2024). Luego, en un artículo publicado en *The New York Times*, Friedman (1970) reitera que maximizar ganancias es un imperativo moral: si las empresas asumen responsabilidades sociales, socavan los fundamentos de una sociedad libre. Para él, solo las personas, y no las corporaciones, tienen obligaciones éticas, y los ejecutivos deben responder exclusivamente a quienes los contratan: los accionistas. Y aunque el propio Bowen, así como Carroll (1999) y Zadek (2007) reconocen confusiones conceptuales en configuración de la responsabilidad social empresarial, Friedman insiste en que esta responsabilidad es un pretexto peligroso. Su crítica apunta a que tales prácticas, aunque bienintencionadas, debilitan la libertad económica y generan dependencia estatal (McWilliams & Siegel, 2001).

2.2. La visión ética del propósito empresarial según Edward Freeman

Edward Freeman (1984), en *Gestión estratégica: un enfoque desde las partes interesadas* contradice a Friedman al proponer que las empresas deben responder no solo a accionistas, sino a todos los grupos afectados por sus decisiones (empleados, clientes, proveedores y sociedad). Para Freeman, el éxito empresarial depende de equilibrar estos intereses, donde es la reputación y no la maximización de ganancias el fin último. La rentabilidad, en su enfoque, es una consecuencia secundaria de gestionar relaciones éticas con los *stakeholders*. Esta visión amplía el concepto de economía: Freeman rechaza reducirla a transacciones monetarias, ya que, como señala Aldred (2009), “una economía basada solo en valores monetarios es una distorsión” (p. 180). Además, se nutre de la ética aristotélica al recuperar la distinción entre economía (gestión de recursos para el bien común) y crematística (acumulación ilimitada de riqueza), por cuanto la crematística carece de propósito social (*Política*, 1256a10), el cual es un principio que Freeman aplica al criticar el capitalismo centrado en accionistas: la empresa no es un mero acumulador de capital, sino un actor integrado en redes de responsabilidad compartida (Freeman & McVea, 2001; Maak & Pless, 2006). Y esto es coherente con la dicotomía del debate que acá abordamos, por cuanto

si la organización se considera una construcción interna en la que se genera valor para los accionistas, el modelo empresarial es intrínsecamente transaccional. Si la organización se considera una red de recursos e intereses de las partes interesadas en la que se crea valor compartido (tanto tangible como intangible), el modelo empresarial puede definirse como relacional. (Wieland & Geraldo Schwengber, 2025)

A partir de este punto, Freeman sostiene que el propósito empresarial trasciende la maximización de beneficios, integrando un compromiso social colectivo donde la responsabilidad empresarial es un medio para alcanzar metas éticas compartidas (Valentinov & Chia, 2022). Esta visión se contrapone radicalmente a Friedman: mientras este se ancla en la libertad negativa, Freeman se alinea con la libertad positiva, en el sentido de que el sujeto es dueño de sus propias acciones (Berlin, 1958/2017, p. 217), y con la perspectiva de Amartya Sen, para quien la economía debe servir a la política y al bienestar social (Sen, 2001, p. 19). En este marco, Freeman redefine la empresa como una red de relaciones cooperativas: su éxito a largo plazo depende de que los diversos grupos de interés perciban que sus objetivos convergen con los de la organización. Esto implica superar el individualismo económico y priorizar la creación de valor multidimensional y no solo financiero. Como señala Melé (2024), la teoría de *stakeholders* reivindica una autonomía ética frente a regulaciones externas, donde la empresa actúa como agente de cambio social sin depender de mandatos estatales.

2.3. Intersecciones y tensiones

Ciertamente, este debate entre Friedman y Freeman representa una dicotomía fundamental en la ética empresarial, que articulamos en este estudio en tres dimensiones críticas: propósito, responsabilidad social y relación con el estado. Para el caso de Friedman, el propósito de la empresa radica exclusivamente en maximizar los beneficios financieros de los accionistas, un imperativo que vincula tanto a la ética utilitarista como a la eficiencia del mercado. Como enfatiza Rhodes (2022, p. 61):

Fue la insistencia de Friedman en que los directivos estaban moralmente obligados a tomar medidas para maximizar los intereses financieros de los accionistas lo que sentó las bases de una nueva dirección en el gobierno corporativo. Los accionistas eran los mandantes y los directivos, sus agentes, ni más ni menos.

En contraste, Freeman propone un modelo pluralista donde el éxito empresarial depende de equilibrar los intereses de todos los *stakeholders*, entendiendo la rentabilidad no como un fin, sino como una consecuencia de gestionar relaciones éticas (Freeman, 1984).

En cuanto a la responsabilidad social, Friedman la reduce a un marco legal y mercantil, en donde cualquier acción que trascienda el cumplimiento normativo amenaza la libertad individual y distorsiona el mercado. Freeman, sin embargo, defiende que las empresas tienen una obligación ética inherente derivada de su impacto social, donde ignorar a los *stakeholders* compromete su sostenibilidad a largo plazo (Kurucz et al., 2008). Esta divergencia se extiende a su visión de la relación empresa-sociedad: Friedman concibe a la empresa como un ente autónomo, cuyas interacciones se limitan a transacciones económicas, mientras Freeman la redefine como una red integrada en

el tejido social, cuyo éxito depende de su capacidad para generar valor compartido (Porter & Kramer, 2011). Luego, aunque ambos comparten un interés por el éxito empresarial, lo definen de modo antagónico. Friedman lo mide en términos de ganancias y eficiencia, como una racionalidad instrumental alineada con la libertad negativa; Freeman prioriza la legitimidad social y el valor ético, adoptando una racionalidad comunicativa en la línea de Jürgen Habermas (Habermas, 1985) que busca autonomía colectiva. Como una tensión filosófica, este debate plantea interrogantes críticos, cuyas respuestas, si bien no son el fin que persigue este estudio, guían el discernimiento necesario para equilibrar ambas perspectivas en el complejo entramado de relaciones sociales. A saber, ¿puede el modelo de Freeman operar en un sistema capitalista orientado al cortoplacismo, o como advierte Friedman, subestima los riesgos de la autorregulación en mercados competitivos? (McPhail et al., 2024; Stout, 2012).

3. El fin de la empresa: reconfiguración a la luz del debate

Como hemos visto, la postura de Milton Friedman se sostiene en una premisa central: la maximización de beneficios para los accionistas no solo es éticamente válida, sino que constituye el mecanismo más eficiente para promover el bienestar social. Según su teoría, cuando las empresas se enfocan en generar ganancias, desencadenan efectos colaterales positivos como la creación de empleo, innovación tecnológica y dinamización económica. Este enfoque se enmarca en la noción del mercado como sistema autorregulado, donde la competencia obliga a las empresas a optimizar recursos y reducir costos, lo que, a largo plazo, mitiga la pobreza y eleva el estándar de vida (Friedman, 1970). Para Friedman, cualquier desequilibrio social, como las desigualdades estructurales o los daños ambientales, no es inherente al capitalismo, sino consecuencia de fallas en el diseño de políticas públicas. Si, por ejemplo, el Estado estableciera impuestos redistributivos, regulaciones laborales y ambientales claras, las empresas operarían dentro de esos límites sin desviarse de su función primordial, la cual es crear valor económico de manera eficiente (Wirba, 2024).

En este modelo, la responsabilidad social de la empresa es indirecta y reactiva. Friedman rechaza que las empresas deban asumir roles altruistas, ya que si los consumidores valoran productos sostenibles o éticos, el mercado responderá ajustando la oferta. El consumidor, como agente libre, tiene el poder de moldear las estrategias empresariales mediante sus elecciones de compra, afirma. Así, una empresa que reduce emisiones para atraer clientes conscientes no actúa por responsabilidad moral, sino por interés propio. Y esta lógica, aunque ignora el “bien común como referencia para la legitimidad moral” (Melé, 2024, p. 164), sí garantiza que el mercado funcione sin coerción externa.

Edward Freeman, en cambio, construye su teoría sobre una crítica a este reduccionismo. Para él, la interdependencia entre empresas y sociedad es ineludible: una compañía que ignora a empleados, proveedores o comunidades externaliza costos sociales, erosionando su propia sostenibilidad. Ciertamente, este enfoque de *stakeholders* no niega la importancia de las ganancias, pero las subordina a un equilibrio ético, donde la rentabilidad es el oxígeno que permite respirar a la empresa, no el propósito de su existencia (Freeman, 1984, 2012). Mientras Friedman confía en que el Estado y los consumidores corrijan las externalidades negativas, Freeman insiste en que las em-

presas deben internalizar su impacto social desde la estrategia corporativa, no como reacción a presiones externas.

Creemos, por tanto, que el debate continúa vigente. Por ejemplo, ¿es la autorregulación del mercado suficiente para abordar desafíos como el cambio climático o la inequidad salarial? Friedman diría que sí, siempre que el marco legal sea robusto. Freeman replicaría que no, ya que sin una ética proactiva, las empresas priorizarán ganancias a corto plazo, incluso a costa del colapso ecológico o la fractura social (McPhail et al., 2024; Porter & Kramer, 2011). En efecto, y desde una perspectiva histórica, la postura de Milton Friedman ha sido cuestionada por su desconexión con el legado de la Revolución Industrial, un período marcado por la explotación laboral y la primacía del capital sobre la dignidad humana. Autores como Eric Hobsbawm (2009) o Max Weber (2011) han descrito ampliamente cómo este contexto generó desigualdades estructurales que aún persisten, siendo este un fenómeno que explica el surgimiento temprano de demandas por regulación empresarial. El propio Bowen (1953, p. 20) lo resume al señalar que las primeras tendencias hacia el control social de las empresas surgieron de estos fracasos, por cuanto la sociedad se vio obligada a insistir en normas más estrictas. Friedman, sin embargo, omite esta genealogía conflictiva, reduciendo la ética corporativa a un economicismo donde la eficiencia y el cortoplacismo son axiomas incuestionables. Para él, cualquier desviación del objetivo de maximizar ganancias, incluso en nombre de la justicia histórica, socava la libertad económica, un principio que considera sagrado.

Frente a esto, conocemos el modelo alternativo de Freeman en el que el impacto social y ambiental se integran en la estrategia empresarial. Sin embargo, la teoría de los *stakeholders*, aunque innovadora, no está exenta de tensiones prácticas. Por un lado, equilibrar intereses divergentes, como los de accionistas exigentes de rentabilidad inmediata y empleados demandantes de salarios justos, puede generar conflictos operativos y diluir el propósito que persigue la empresa. Por otro, exige una redefinición temporal del éxito: mientras Friedman prioriza resultados trimestrales, Freeman aboga por una visión a largo plazo donde las decisiones se evalúen por su capacidad de generar sostenibilidad ambiental, equidad social y legitimidad comunitaria (Melé, 2024).

Ahora bien, esta perspectiva, al buscar redefinir a la empresa como un actor de ciudadanía económica, le otorga una existencia que trasciende la mera generación de riqueza para incluir su integración en redes de reciprocidad social (Garriga & Melé, 2004). En este marco, el Estado no es un ente distante, sino un facilitador estratégico. Wirba (2024), por ejemplo, argumenta que los gobiernos deben crear marcos normativos que incentiven prácticas sostenibles, como alianzas público-privadas o subsidios para tecnologías limpias, donde una empresa que invierte en energía renovable con apoyo estatal, por ejemplo, podría sacrificar ganancias inmediatas, pero construiría resiliencia frente a regulaciones ambientales futuras y demandas de consumidores conscientes. Este enfoque requiere, sin embargo, una gestión comunicativa sofisticada, donde la reputación no surge de campañas publicitarias efímeras, sino de la coherencia entre acciones y discursos. Organizaciones que dialogan transparentemente con sus *stakeholders* mediante informes de sostenibilidad, consultas comunitarias o canales de retroalimentación no solo mitigan riesgos, sino que se posicionan como aliados en la implementación de políticas públicas (Navarro et al., 2017). En este sen-

tido, para Freeman, la reputación es un activo estratégico en mercados donde lo ético y lo rentable convergen progresivamente. A diferencia de Friedman, quien la reduce a un subproducto del marketing, Freeman la entiende como un diferenciador competitivo que se nutre de la confianza acumulada con empleados, clientes y reguladores (Reputation Institute, 2025). Esta confianza, sin embargo, es frágil: una empresa que promueve inclusión laboral, pero externaliza producción con explotación, perderá credibilidad, erosionando años de inversión en su imagen (Livni, 2025).

Con todo, el debate entre ambas perspectivas refleja una tensión irresuelta en el capitalismo contemporáneo, que se refleja en, por ejemplo, si un sistema orientado a la maximización de ganancias podría evitar reproducir crisis históricas como la desigualdad o el colapso ecológico. Con base en lo que hemos descrito, Friedman insistiría en que sí, confiando en la autorregulación del mercado y la libertad de elección del consumidor. Freeman, en cambio, replicaría que, sin una ética proactiva, las empresas seguirán externalizando costos sociales en nombre de la eficiencia. Y es que en un mundo donde el 1 % más rico acumula entre un 38 % y un 45 % de la riqueza global (Chancel et al., 2022) y los fenómenos climáticos extremos escalan, el modelo de *stakeholders*, pese a sus complejidades, ya no parece una opción, sino una condición para la supervivencia empresarial. Como advierte Zadek (2007), la desconexión entre ganancias y bienestar social no es solo insostenible, es una bomba de tiempo para la legitimidad del sistema económico. Y si bien Friedman y Freeman ofrecen visiones contrastantes sobre el propósito empresarial, ambos modelos enfrentan limitaciones prácticas que revelan la importancia crítica del Estado como regulador y mediador.

La confianza de Friedman en la autorregulación del mercado presupone un entorno de competencia perfecta y ausencia de externalidades negativas, algo inexistente en economías reales marcadas por monopolios, daños ambientales o desigualdades laborales. Por su parte, el enfoque de Freeman, aunque democratiza la responsabilidad empresarial, enfrenta el desafío de equilibrar intereses divergentes sin mecanismos coercitivos que aseguren compromisos éticos más allá de la voluntariedad. En este vacío, el Estado emerge como un actor que no solo corrige fallas sistémicas mediante marcos legales robustos, como impuestos redistributivos, regulaciones ambientales, sino que también facilita la coordinación entre empresas y *stakeholders*, transformándose en un catalizador para superar la dicotomía entre eficiencia económica y justicia social. Su rol, lejos de ser marginal, redefine los límites éticos y operativos de ambas perspectivas, situándose en el centro del debate sobre la sostenibilidad empresarial.

4. El Estado como tercer actor: más allá de Friedman y Freeman

El debate entre Friedman y Freeman, centrado en la dicotomía accionistas vs. *stakeholders*, ha oscurecido históricamente el rol del Estado como regulador y co-creador de valor. Mientras Friedman asume un entorno de mercado idealizado, con competencia perfecta y regulaciones eficaces, la realidad muestra que mercados oligopólicos, externalidades ambientales y asimetrías de información distorsionan su modelo. Bowen (1978) advierte que, sin coacción estatal, la maximización de beneficios deriva en prácticas extractivas, como explotación laboral o contaminación (Carroll, 1991; Stiglitz, 2012). Aquí, el Estado no es un mero árbitro, sino un garante de equidad con

impuestos redistributivos, salarios mínimos o límites de emisiones como mecanismos para corregir fallas del mercado.

Existen los consumidores, ciertamente, quienes aunque relevantes, tienen un poder limitado. Como señala Aldred (2009), en sociedades donde prima el *greenwashing* o la desinformación, las elecciones de compra no siempre reflejan preferencias éticas auténticas. Por ello, la legitimidad coercitiva del Estado (Weber, 1922/1958) es indispensable: leyes *antitrust*, auditorías ambientales o sanciones a monopolios son herramientas para alinear rentabilidad con bienestar social. Esta coerción, sin embargo, no es estática. Depende de diagnósticos empresariales precisos y respuestas a preguntas como ¿qué *stakeholders* priorizar?, o ¿cómo equilibrar demandas contradictorias? (Azüero, 2009) Al respecto, Buchholz y Rosenthal (2004) subrayan que la dirección debe identificar y segmentar grupos de interés, estableciendo canales de diálogo claros. Y en esto, Freeman incluye al Estado como un *stakeholder* clave, pero no abordando suficientemente las tensiones de tal relación.

En efecto, por un lado reconoce que las empresas deben interactuar con entidades gubernamentales no como adversarios, sino como socios en la creación de valor compartido (Wirba, 2024). Por otro, su modelo exige que las empresas actúen éticamente más allá de lo que exige la ley, por ejemplo, adoptando estándares laborales superiores en países con regulaciones laxas. Pero esta postura, aunque flexible en contextos regulatorios imperfectos, sigue planteando el dilema respecto a cómo definir límites a la responsabilidad empresarial sin caer en la vaguedad.

Friedman, en cambio, reduce el Estado a un marco normativo pasivo, donde si las leyes son claras y los mercados competitivos, las empresas cumplirán su función social indirectamente al maximizar ganancias. Para él, cualquier acción catalogada ética y que vaya más allá de la ley (como por ejemplo, las donaciones corporativas o salarios éticos) es una distracción que socava la libertad económica. Esta visión ignora que, en mercados reales, la autorregulación suele favorecer a actores poderosos: como lo ejemplifica Stout (2012), tras la crisis financiera de 2008, los bancos priorizaron bonos ejecutivos sobre indemnizaciones a afectados, aprovechando vacíos legales.

La crítica a ambos modelos radica en su tratamiento del poder. Friedman otorga a las empresas un poder casi ilimitado para definir su propósito, asumiendo que el mercado corregirá abusos. Freeman, aunque democratiza la toma de decisiones al incluir a los grupos de interés, no resuelve cómo gestionar conflictos cuando el Estado carece de legitimidad burocrática (como corrupción o captura regulatoria). En ambos casos, la ética queda subordinada a estructuras de poder: para Friedman, al interés de accionistas; para Freeman, a la capacidad de negociación de grupos influyentes.

¿Existe una vía intermedia? Autores como Matten y Moon (2008) proponen la Responsabilidad Social Empresarial implícita, donde el Estado establece incentivos (o beneficios fiscales) para que empresas internalicen costos sociales sin coerción directa. En Dinamarca, por ejemplo, políticas de economía circular han logrado que empresas reduzcan residuos no por imposición, sino por alineación con objetivos nacionales (Knudsen & Moon, 2022). Este enfoque, sin embargo, depende de Estados fuertes y transparentes, una condición ausente en economías informales o altamente corruptas.

En última instancia, el debate Friedman-Freeman revela una paradoja: mientras más autonomía se concede a las empresas, mayor es el riesgo de que el poder económico eclipse al democrático. La solución, entonces, no está en elegir un modelo, sino en reconocer la interdependencia entre mercado, Estado y sociedad. Como resume Vogel (2005), la responsabilidad social empresarial no es un fin, sino un proceso dinámico donde leyes, presiones sociales y ética empresarial coevolucionan.

5. El propósito de la empresa según perspectiva y rol del Estado: hacia un punto óptimo

El debate entre las perspectivas de Friedman y Freeman, desarrollado en este artículo, resalta las tensiones y puntos de intersección en torno al propósito empresarial, enfatizando las dimensiones económicas, sociales y éticas que lo configuran. Así, mientras Friedman sostiene que la maximización de beneficios para los accionistas es el único fin legítimo de la empresa, Freeman, por su parte, argumenta que esta debe equilibrar los intereses de todos los *stakeholders*, integrando un propósito social más amplio (Kashyap et al., 2004). Y estas ideas encuentran un marco adicional de análisis al considerar el rol del Estado, cuya presencia como regulador eficiente o su ausencia como actor fallido tiene el potencial de redefinir los alcances de tales teorías, así como la relación entre lo que denominaremos Utilidad económica (UE), Utilidad social (US) y el Punto óptimo (R) a alcanzar en función de la combinatoria de estos aspectos. De este modo, al articular las reflexiones teóricas con las dinámicas regulatorias y su impacto en las decisiones empresariales, creemos posible el desarrollo de una visión integral que no solo delimite las responsabilidades empresariales, sino que también las inscriba en un contexto político y ético más amplio.

Ahora bien, ante la pertinente cuestión de si UE y US corresponden a medidas concretas y qué se entiende aquí por “utilidad”, creemos crucial realizar una precisión conceptual. En el marco de este modelo híbrido, la Utilidad económica (UE) y la Utilidad social (US) se conceptualizan como constructos teóricos multidimensionales. No son variables unívocas y directamente observables, como pudiera serlo el precio de una acción, sino que funcionan como meta-indicadores que agrupan y representan el valor creado en dos esferas fundamentales para la sostenibilidad y legitimidad de la empresa. Su naturaleza es análoga a la de conceptos ampliamente aceptados en la teoría económica y gerencial, como la competitividad o el capital intelectual, los cuales, si bien no se reducen a una única métrica, son *operacionalizables* a través de un conjunto de indicadores que capturan sus dimensiones constitutivas.

5.1. Definiciones

Denominamos Utilidad económica (UE) a la utilidad correspondiente a, y percibida por los accionistas o *shareholders*. En el marco de los planteamientos de Milton Friedman, este aspecto redundante, como hemos visto, en que el propósito de la empresa es maximizar las ganancias, cumpliendo con la ley y operando eficientemente en el marco de las reglas del mercado. Para Friedman, esta maximización es una responsabilidad fiduciaria del ejecutivo corporativo hacia los accionistas, quienes son los propietarios legítimos de la empresa (Friedman, 1970). Por tanto, el objetivo ha de ser siempre

garantizar que el sistema económico opere de manera eficiente y que los recursos se distribuyan según las fuerzas del mercado. Ciertamente, UE trasciende la noción simplista de beneficio contable a corto plazo. Se define como la capacidad de la empresa para generar y sostener valor económico competitivo en el largo plazo, pudiendo ser, como constructo, aproximado mediante la medición de dimensiones tales como rentabilidad y valor para el accionista, retorno sobre la inversión, valor económico agregado, crecimiento y posicionamiento de mercado, resiliencia y sostenibilidad financiera, o inversión en I+D+i. Por lo tanto, UE representa el valor económico durable que justifica la inversión y asegura la viabilidad de la empresa como ente económico (Véase Gleißner et al., 2022; Li et al., 2023).

Por su parte, US encarna el valor creado para y a través de la red de *stakeholders*, más allá del área de competencia de los accionistas. Se refiere a esa *otra información* que fundamenta la idea de que la empresa es un actor social integrado cuyo éxito a largo plazo depende de la salud del ecosistema en el que opera (Belghitar et al., 2019; Peng et al., 2024). Su medición se puede abordar a través de dimensiones tales como Capital humano, Capital social, Capital cultural, o Capital relacional y de legitimidad, que son a menudo recogidas en memorias de sostenibilidad y evaluaciones de impacto. En este sentido, US no es un mero coste o actividad filantrópica, sino, en línea con la perspectiva de Freeman, una medida del fortalecimiento del capital relacional y sistémico del que la empresa depende para su propia perpetuación.

Así mismo, la existencia de un Punto Óptimo (R) dentro del modelo híbrido aquí propuesto no debe entenderse como un estado único, estático o universalmente demostrable. Por el contrario, se postula como un principio teórico derivado de la noción de optimización bajo restricciones, ampliamente utilizada en la teoría económica para analizar *trade-offs* y elecciones eficientes, con el cual se puede cerrar la brecha entre la teoría abstracta sobre optimización y los desafíos prácticos propios de la sostenibilidad. En economía, por ejemplo, la Frontera de Posibilidades de Producción (FPP) ilustra el *trade-off* entre la producción de dos bienes, representando las combinaciones máximas alcanzables dados los recursos y la tecnología disponibles. De manera análoga, R representa una *Frontera de Posibilidades de Valor* para la empresa, aludiendo a las combinaciones máximas de Utilidad Económica (UE) y Utilidad Social (US) que una empresa puede alcanzar dadas sus capacidades internas, tecnología, recursos y contexto externo. Este Punto Óptimo se conceptualiza, entonces, como un punto situado sobre esta frontera, en el cual la empresa no puede mejorar una utilidad sin empeorar la otra. Es decir, R representa una asignación óptima en el sentido de Pareto: cualquier cambio que beneficie a una dimensión (UE o US) implicaría un perjuicio para la otra. Además, no planteamos la existencia de un único R universal; cada empresa, industria, momento histórico y entorno regulatorio define su propia frontera de posibilidades de valor y, por lo tanto, su propio punto óptimo R.

¿Qué ocurre, por ejemplo, con UE cuando el Estado aparece como regulador eficiente? Cuando el Estado regula adecuadamente, establece un marco legal que garantiza la competencia justa, pero que también aboga por el respeto por los derechos de los trabajadores y la protección del medio ambiente. En este contexto, el enfoque de Friedman se fortalece, ya que la empresa no necesita asumir responsabilidades más allá de las legales, pudiéndose proyectar un mercado autorregulado, con presencia de leyes justas que aseguren el bienestar general. Con todo, y pese a la inexistencia de

leyes que obliguen a las empresas a suscribirse a prácticas de responsabilidad social, “es evidente que el gobierno debería intervenir directamente en las actividades o la agenda de la RSE introduciendo leyes blandas y políticas directamente relacionadas con la RSE” (Wirba, 2024, p. 7446). Por tanto, resulta ser tarea del Estado que las regulaciones destinadas a la protección de los ámbitos sociales y medioambientales estén alineadas con las de índole económico, evitándose un desequilibrio entre las diferentes influencias que se puedan ejercer desde uno y otro ámbito debido a la persistencia de una forma particular de organización (sindicatos, ONGs, sociedad civil) (Acemoglu & Robinson, 2012, p. 44; Stiglitz, 2002, p. 190). Así, UE puede permanecer constante, ya que la maximización de los beneficios ocurre dentro de los márgenes legales. Sin embargo, US no tiene relevancia autónoma en este caso, debido a que el bienestar social surge como un efecto indirecto de la maximización de ganancias dentro de un marco regulado. Como consecuencia, el Punto óptimo (R) se configuraría como uno donde el mercado funciona eficientemente y en el que, si bien las leyes establecen límites para las empresas, estos son claros y más bien orientadores que coercitivos (Unerman & O’Dwyer, 2007).

Luego, con un Estado ausente o fallido las regulaciones son ineficaces, pudiendo surgir desigualdades estructurales y abusos de poder por parte de las empresas. Sin un marco legal sólido, la maximización de ganancias puede conducir a prácticas que perpetúan injusticias o dañen el medio ambiente. Este fenómeno, que en otro lugar hemos caracterizado en el marco de las Formas de Capitalismo (Reyes & Lisboa, 2024) conlleva que UE se vuelve cuestionable debido a la falta de regulación; se pone en entredicho que la maximización de beneficios pueda beneficiar indirectamente a la sociedad. Como resultado, US puede emerger como una corrección, en el mismo sentido en el que Friedman la intuyó al notar que, en ausencia del Estado, las empresas pueden sentir presión social para abordar problemas no regulados (Friedman, 1970).

Lo descrito puede ser graficado por medio de la Función Cobb-Douglas, la cual sirve para representar la utilidad que tiene un consumidor frente a diferentes bienes o servicios. Hacemos esto posicionándonos en el rol del Estado, el cual debe balancear los tipos de bienes asociados a las perspectivas de Friedman y Freeman (UE y US)

$$U_1 = UE_i^\alpha US_i^\beta \quad (1)$$

donde UE_i y US_i son los bienes asignados a cada individuo, y α , β son parámetros que reflejan la elasticidad de la utilidad respecto a estos bienes. Luego, proponemos el uso de la frontera de Pareto para mostrar que a medida que un individuo recibe más utilidad, la del otro se reduce. Siguiendo la lógica de eficiencia paretiana, esto lo definiremos como:

$$U_2 = \left(1 - \sqrt{U_1}\right)^2 \quad (2)$$

donde, por ejemplo, siendo U_2 la utilidad de los *shareholders* (es decir, perspectiva de Friedman), estos verían disminuida su utilidad como resultado de un cambio en la distribución de recursos; cambio propiciado por el Estado en su rol regulador.

¿Qué ocurre con R en este escenario? Asumimos que el Punto óptimo se desplaza hacia la autorregulación y en el mejor de los casos, hacia un quiebre en la “estricta división política del trabajo en la sociedad” (Crane & Matten, 2016, p. 67) propuesta por Friedman. Es decir, hacia la emergencia de una voluntariedad que moviliza a las empresas hacia la búsqueda de un equilibrio entre maximización de beneficios y responsabilidades sociales para evitar conflictos con la sociedad (Porter & Kramer, 2011; Stiglitz, 2012).

Lo descrito hasta ahora lo hemos planteado en términos de lo que Milton Friedman declara. En lo siguiente haremos el mismo análisis, esta vez desde el modelo de Edward Freeman. Valga la reiteración; para Freeman el propósito de la empresa es crear valor para todos los grupos afectados por sus operaciones: empleados, clientes, proveedores, comunidades, accionistas y sociedad en general. La maximización de ganancias no es un fin, sino un medio para garantizar la sostenibilidad y la armonía social. La economía es, con todo, un saber práctico que se equilibra con las decisiones sobre lo que es correcto y sobre cómo organizar la sociedad (Cortina & Martínez, 2015; Sen, 1999, 2001), siendo la empresa un actor social integrado en una red de relaciones que requiere un compromiso ético y colaborativo, donde por ética no entendemos la sola observancia de las normas socialmente aceptables, sino la “afirmación de los valores subjetivos del individuo” (Komorowski, 2022, p. 41). Es en este sentido que US se refiere a la Utilidad de los grupos de interés, lo cual, además de superar el pragmatismo en la definición de empresa provista por Friedman, significa que, en un entorno regulado, aquella utilidad se complementa tanto con el valor de la persona como centro de la empresa (Majluf, 2012), como con el rol facilitador que ejerce el Estado al ayudar a las empresas a implementar iniciativas sostenibles mediante incentivos y normativas claras. El objetivo de las regulaciones redundaba en este caso, en alinear los intereses de los *stakeholders* con los objetivos empresariales, lo cual tiene el potencial de redefinir UE al evidenciar cómo la maximización de ganancias no solo es compatible con el bienestar social, sino que se integra en un esquema de sostenibilidad apoyado por el Estado (Bénabou & Tirole, 2006). Esto, que conlleva un cambio de perspectiva respecto al sentido de pertenencia y al rol que se ejerce en sociedad, trae consigo además que US se fortalece; la responsabilidad hacia los *stakeholders* se institucionaliza, reduciendo el conflicto entre grupos y aumentando la confianza en la empresa (Agle et al., 2008). El Punto óptimo se expresaría entonces en una colaboración entre el Estado, la empresa y los grupos de interés, siendo esta una interacción destinada a generar valor económico, social y ambiental a largo plazo (Agle et al., 1999; Bocken et al., 2014; Elkington, 1997; Ostrom, 1990).

No obstante, si el Estado no cumple su rol regulador, el modelo de Freeman enfrenta desafíos adicionales, como la necesidad a la que se ve sometida la empresa de asumir un papel más activo en la gestión de problemas sociales y ambientales, lo que podría generar conflictos entre los *stakeholders* o dificultar la sostenibilidad. En este escenario, UE se torna difusa, ya que, sin un marco regulador, equilibrar los intereses de todos los *stakeholders* puede ser más complicado y generar ineficiencias. Como consecuencia, al incrementarse la presión sobre la responsabilidad empresarial en ausencia de un apoyo estatal, US se sobrecarga y, por tanto, R solo puede estimarse como un punto inestable que depende de la capacidad de la empresa para actuar como un regulador de facto (Hart, 1997; Porter & Kramer, 2011).

Surge así el escenario ya criticado por Friedman, uno en el que la empresa termina asumiendo costos y riesgos que normalmente recaerían en el Estado y prevaleciendo la idea de que, pese a los avances y los esfuerzos por vincular economía y ética a través de la atención puesta al concepto de *stakeholder*, la empresa continúa siendo una entidad socialmente independiente y ajena a los discursos descriptivos e instrumentales que abogan por una interrelación de intereses (Agle et al., 1999, p. 522). Con todo, y desde un punto de vista normativo, “puede haber circunstancias en las que la implicación de la RSE con el gobierno vaya en detrimento de la propia RSE o de la buena gobernanza en general, pero también puede ir en beneficio de ambas” (Knudsen & Moon, 2022, p. 250). La diferencia entre uno u otro escenario estará, de acuerdo con nuestro análisis, en el modo en que se gestione la relación entre los actores acá descritos, lo que matemáticamente se puede expresar como una restricción presupuestaria modelada como:

$$w_1 UE + w_2 US = R \quad (3)$$

Donde w_1 , w_2 representan la ponderación de esfuerzo asignado a cada grupo y R es la cantidad teórica total asignada.

5.2. Propuesta y representación de Modelo Híbrido

En su intervención en las *Conferencias EPE (Castle Lecture Series in Ethics, Politics and Economics)*, Raghuram Rajan (2025) ofrece una propuesta que encaja en la tensión analizada entre la primacía de los accionistas y la responsabilidad hacia todos los grupos de interés y proporciona un sustento empírico al modelo híbrido aquí desarrollado. En primer lugar, Rajan retoma los fundamentos teóricos clásicos que justifican la existencia de las empresas, como la reducción de costes de transacción, la movilización de capital para proyectos de gran envergadura y la limitación de la responsabilidad, para argumentar que, si bien el propósito principal de la empresa debe seguir siendo la creación de valor económico sostenible para sus accionistas, este objetivo no puede entenderse al margen de las obligaciones sociales que de él se derivan. Según Rajan, las corporaciones están llamadas a internalizar las externalidades negativas que generan, a respetar los derechos laborales y a fomentar la inclusión, y a contribuir al bienestar colectivo mediante la provisión de bienes públicos o servicios comunitarios, siempre que dichas actividades refuercen su propia viabilidad y fortalezcan su *licencia social para operar*.

En la segunda parte de su exposición, Rajan examina de manera empírica las cartas anuales de los CEOs de las principales empresas estadounidenses desde mediados del siglo XX hasta la actualidad, poniendo de manifiesto cómo el discurso corporativo ha evolucionado de centrarse exclusivamente en la rentabilidad y las perspectivas financieras, a incorporar de forma creciente referencias al cambio climático, la diversidad y la equidad. Sin embargo, advierte sobre la persistente brecha entre la retórica y la práctica: muchas compañías retroceden en sus compromisos sociales en cuanto disminuye la presión mediática o regulatoria. De este modo, Rajan refuerza la idea de que la eficiencia económica, que es esencial para el crecimiento y la competitividad, debe coexistir con consideraciones éticas y sociales que corrijan desigualdades y

promuevan la sostenibilidad. Concluye proponiendo un modelo híbrido que combine la eficiencia del capitalismo de accionistas con la responsabilidad social empresarial, sustentado por un marco regulatorio eficaz y prácticas de gobernanza transparentes, y que fomente una colaboración estrecha entre empresas, Estado y sociedad para la generación de valor integral.

Luego, la interacción entre el propósito empresarial y el rol del Estado constituye un eje central para comprender cómo se configuran las responsabilidades empresariales en contextos regulatorios divergentes. Mientras el enfoque de Friedman reduce al Estado a un mero garante de reglas de mercado, Freeman lo integra como un stakeholder crítico en la construcción de valor compartido. Con esto como referencia, el modelo híbrido que proponemos busca describir las diferentes circunstancias que se pueden dar en el encuentro de las perspectivas de Friedman y Freeman, y la correspondiente maximización del Punto Óptimo. En el logro de este Punto Óptimo, consideramos necesario atender a los siguientes tres casos:

5.2.1. Casos extremos: asignación total de recursos a un individuo

Cuando el Estado como tercer actor asigna todo el esfuerzo a un solo individuo (*Stakeholder* o *Shareholder*), la restricción se convierte en:

Todo el esfuerzo para UE ($w_1 = 1, w_2 = 0$)

$$w_1UE + w_2US = R$$

$$UE = R$$

Esto implica que US es cero, mientras que UE alcanza su máximo permitido.

Todo el esfuerzo para US ($w_1 = 0, w_2 = 1$)

$$w_1UE + w_2US = R$$

$$US = R$$

Ambos casos reflejan una asignación extrema donde solo un individuo obtiene beneficios, y el otro queda excluido de la utilidad. Lo que se puede representar mediante el siguiente gráfico:

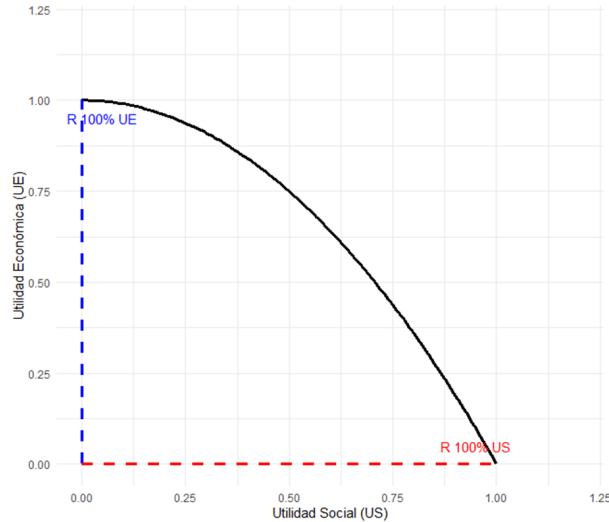


Figura 1: Asignación máxima de recursos a un solo grupo

5.2.2. Desplazamiento del Punto Óptimo por cambio en ponderación

En este caso, la suma de los valores de w_1 y w_2 sigue siendo 1 (o 100 %), pero lo que se toma en consideración es la redistribución de recursos o esfuerzos de un grupo hacia otro, lo que cambia la pendiente de la recta presupuestaria (del Estado).

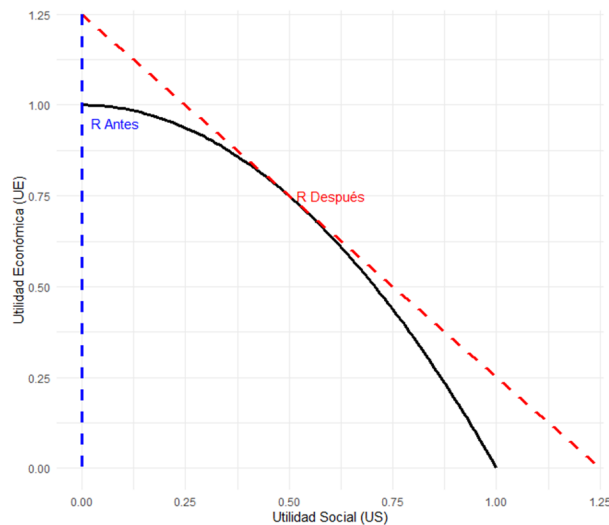


Figura 2: Desplazamiento del punto óptimo (R)

5.2.3. Modificación del recurso total y eficiencia

Caso de Ineficiencia: Reducción del Recurso Total ($R > R'$).

Caso de Expansión: Aumento del Recurso Total ($R < R'$).

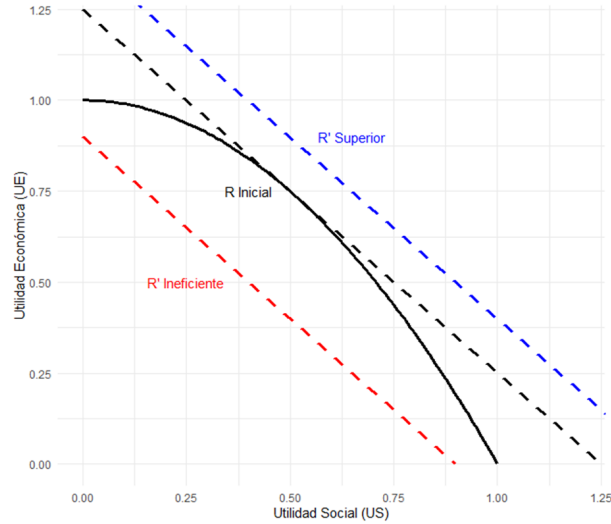


Figura 3: Desplazamiento de barrera de restricción

En este caso, el punto de ineficiencia demuestra una intervención del estado contraproducente, mientras que el punto óptimo superior o de expansión deja entrever que el Estado puede ser un canal para alcanzar un equilibrio en el que ambas partes alcancen mayor utilidad.

6. Conclusión

En este artículo hemos analizado las posturas de Milton Friedman y Edward Freeman, resaltando las implicaciones éticas, económicas y sociales de cada enfoque. Con esto, hemos querido ofrecer una visión panorámica y crítica del debate, evidenciando la tensión que existe entre la máxima de la maximización de beneficios y la necesidad de una responsabilidad extendida hacia todos los actores implicados en la dinámica empresarial. Así, hemos retomado, en términos generales, que la maximización de beneficios como sostiene Friedman debe enmarcarse en un sistema regulatorio que garantice la competencia y la estabilidad del mercado, mientras que Freeman nos invita a considerar la empresa como un ente socialmente responsable, cuya función se extiende a la creación de valor compartido con empleados, clientes, comunidades y demás grupos de interés. En el caso de Friedman, una empresa que busca maximizar sus beneficios, solo puede hacerlo de manera lícita dentro de los parámetros de la regulación estatal, pues las restricciones y medidas externas influyen en sus decisiones, así como también el tipo de mercado en el que se encuentren (competencia perfecta vs. monopolio). Por otro lado, los consumidores tienen el deber de tomar decisiones acordes con su forma de pensar y asignar sus recursos coherentemente. En la medida de lo posible, como clientes, la sociedad debería adoptar y favorecer a las empresas que tengan una mirada sustentable; incluso cuando estos no pueden acceder a productos que los satisfagan éticamente, deben mantenerse bajo el marco de la ley y hacer valer sus derechos cuando estos sean vulnerados. Vinculado a lo anterior, notamos las implicancias de una situación en la que el Estado falla en su rol regulador, no cumpliendo así a sus ciudadanos en entregarles protección y acceso

a beneficios, más allá del tamaño e intervención que este tenga en la sociedad y de lo que se considere como pertinente. En ello, las empresas que gocen de estabilidad, crecimiento y rentabilidad, tendrían la opción de implementar campañas o invertir dinero fuera de sus propios establecimientos para mejorar las circunstancias de las personas vinculadas a ella comercial o territorialmente. ¿Es posible, entonces, la revitalización del ecosistema público-privado-social, con los beneficios a largo plazo que conlleva una relación de esta índole?

Ahora bien, reconocemos que algunos elementos fundamentales desarrollados a lo largo del artículo requieren una mayor profundización. En primer lugar, el análisis detallado de las bases teóricas y de los antecedentes históricos, como la aportación de Bowen y la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial, queda recogido de forma resumida sin explorar a fondo las implicancias que estos fundamentos tienen sobre la comprensión actual del rol de la empresa. Asimismo, la discusión sobre las intersecciones y tensiones, particularmente en lo que respecta a la dicotomía entre la razón instrumental y la comunicativa, o la interacción entre la lógica del mercado y las presiones sociales, se reduce a una recapitulación general que no desglosa los matices complejos expuestos en el cuerpo del trabajo. Pero, con todo, creemos que resulta crucial destacar que el desarrollo del concepto de “modelo híbrido”, en el cual se articula la relación entre la Utilidad Económica (UE), la Utilidad Social (US) y lo que hemos denominado “Punto óptimo” (R), se presenta como una propuesta analítica de relevancia y en la que es necesario profundizar dado el planteamiento de un marco en el que la eficiencia económica se combina con la responsabilidad social, buscando un equilibrio que permita a la empresa operar de manera sostenible y ética en un entorno dinámico y regulado.

Así mismo, abogamos que los aspectos metodológicos y la forma en que hemos construido las argumentaciones teóricas—por ejemplo, el tratamiento del rol de los diferentes actores (consumidores, Estado y empresas) en la configuración de los marcos regulatorios y éticos—se consideren elementos merecedores de un análisis más detallado para comprender completamente su impacto en la definición del propósito empresarial. Sobre esto, queremos relevar que, si bien contamos con el sustento teórico y matemático para apoyar nuestra premisa, se requiere más investigación aplicada. En efecto, el debate que hemos descrito revela que ni el capitalismo de accionistas ni el enfoque de *stakeholders* solucionan por sí solos los desafíos éticos del capitalismo contemporáneo. Y el modelo híbrido no es una mera conciliación teórica, sino un marco práctico donde UE es necesaria para la competitividad, pero insuficiente para corregir desigualdades o crisis ecológicas; donde, además, US es imperativa, pero requiere regulación estatal para evitar sobrecargar a las empresas con responsabilidades públicas; y donde el Estado emerge como un tercer actor irremplazable, dada su capacidad para definir R mediante marcos normativos, como impuestos redistributivos o leyes ambientales, e incentivos para transformar la dicotomía en una coevolución dinámica mercado-sociedad (Vogel, 2005).

En suma, en este estudio invitamos a una reflexión sobre la necesidad de trascender la dicotomía clásica entre maximización de beneficios y responsabilidad social, proponiendo un enfoque híbrido que articule las diversas dimensiones del actuar empresarial en un marco de interacción compleja entre economía, sociedad y Estado. Pues, como lo plantea Colin Mayer, “reconocer la importancia de la finalidad es sólo el

principio. Plantea preguntas sobre qué significa la finalidad, cómo se pone en práctica y cómo adquiere legitimidad y credibilidad” (Mayer, 2021, p. 898).

Referencias

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Currency.
- Acquier, A., Gond, J.-P., & Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy: The Unachieved Agenda and Continuing Relevance of Social Responsibilities of the Businessman. *Business & Society*, 50(4), 607–646. <https://doi.org/10.1177/0007650311419251>
- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K., & Wood, D. J. (2008). Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153–190. <https://doi.org/10.5840/beq200818214>
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who Matters to CEO's? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 43(5), 507–525.
- Aldred, J. (2009). *The Skeptical Economist. Revealing the Ethics Inside Economics*. Taylor & Francis.
- Aristóteles. (2013). *Politics* (C. Lord, Trad.). The University of Chicago Press.
- Aristóteles. (1906). *Nichomachean Ethics* (F. H. Peters, Trad.). Kegan Paul, Trench, Trübner.
- Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Forética.
- Belghitar, Y., Clark, E., & Kassimatis, K. (2019). A measure of total firm performance: new insights for the corporate objective. *Annals of Operations Research*, 281, 121–141 <https://doi.org/10.1007/s10479-018-2983-z>
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2006). Incentives and Prosocial Behavior. *American Economic Review*, 96(5), 1652–1678. <https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1652>
- Berlin, I. (2017). Dos conceptos de libertad. En H. Hardy (Ed.), *Sobre la libertad* (pp. 205–255). Alianza Editorial. (Obra original publicada en 1958)
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. University of Iowa Press.
- Bowen, H. R. (1978). Social responsibility of the businessman—Twenty years later. En E. M. Epstein, & D. Votaw (Eds.), *Rationality, legitimacy, responsibility—The search for new directions in business and society* (pp. 116–130). Goodyear.
- Bowie, N. (1991). New directions in corporate social responsibility. *Business Horizons*, 34(4), 56–65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90007-I](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90007-I)

- Bridoux, F., & Stoelhorst, J.W. (2022). Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 47(2), 214–236 <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441>
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2004). Stakeholder Theory and Public Policy: How Governments Matter. *Journal of Business Ethics*, 51, 143–153. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000033608.61005.1f>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B. (2006). Corporate Social Responsibility: A Historical Perspective. En M. Epstein, & K. Hanson, *The Accountable Corporation*, vol. 3 (pp. 3–30). Praeger Publishers.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Chancel, L., Piketty, T., Saez, E., & Zucman, G. (2022). *World Inequality Report 2022*. World Inequality Lab. <https://wir2022.wid.world/>
- Civera, C., & Freeman, R. E. (2019). Stakeholder Relationships and Responsibilities: A New Perspective. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 40–58. <https://doi.org/10.4468/2019.1.04civera.freeman>
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Trotta.
- Cortina, A. (2002). *Por una ética del consumo. La ciudadanía del consumidor en un mundo global*. Taurus.
- Cortina, A., & Martínez, E. (2015). *Ética*. Akal.
- Crane, A., & Matten, D. (2016). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
- Elkington, J. (2004) Enter the Triple Bottom Line. En A. Henriques, & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line, Does It All Add up? Assessing the Sustainability of Business and CSR* (pp. 1–16.). Earths can Publications Ltd. <https://doi.org/10.4324/9781849773348>
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman

- Freeman, R. E. (2012). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. En BBVA (Ed.), *Valores y ética para el siglo XXI* (pp. 389–409). TF Editores.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., de Colle, S. (2023). The Problems That Stakeholder Theory Tries to Solve. En S. D. Dmytreyev, & R. E. Freeman (Eds), *R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics. Issues in Business Ethics* (vol. 53; pp. 3–27). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04564-6_1
- Freeman, R. E., & McVea, J. A. (2001). *Stakeholder Approach to Strategic Management* [Working paper]. Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970, 13 de septiembre). *Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*. The New York Times. Recuperado de <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gleißner, W., Günther, T., & Walkshäusl, C. (2022). Financial sustainability: measurement and empirical evidence. *Journal of Business Economics*, 92, 467–516. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01081-0>
- Habermas, J. (1985). *Conciencia moral y acción comunicativa*. Península.
- Hart, S. L. (1997). Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review*, 75(1), 66–76.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–69. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
- Heath, J. (2006). Business Ethics without Stakeholders. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 533–557. <https://doi.org/10.5840/beq200616448>
- Hobsbawm, E. (2009). *La era de la revolución: 1789-1848*. Crítica.
- Hühn, M. (2023). Business ethics: Between Friedman and Freeman? A response to A Puzzle about Business Ethics. *Perspective*, 32(2), 868–876, <https://doi.org/10.1111/beer.12523>
- Hutton, W. (2015). *How Good We Can Be: Ending the Mercenary Society and Building a Great Country*. Little, Brown.

- Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235–256. <https://doi.org/10.2307/3857812>
- Kashyap, R., Mir, R., & Mir, A. (2004). Corporate Social Responsibility: A Call For Multidisciplinary Inquiry. *Journal of Business & Economics Research*, 2(7), 51–58. <https://doi.org/10.19030/jber.v2i7.2902>
- Knudsen, J. S., & Moon, J. (2022). Corporate Social Responsibility and Government: The Role of Discretion for Engagement with Public Policy. *Business Ethics Quarterly*, 32(2), 243–271. <http://doi.org/10.1017/beq.2021.17>
- Komorowski, J. (2022). Ethical considerations in solving economic problems. *Journal of Management and Financial Sciences*, 15(46), 33–49. <https://doi.org/10.33119/JMFS.2022.46.3>
- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2008). The Business Case for Corporate Social Responsibility. En A. Crane, D. Matte, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 83–112). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0004>
- Li, W., Zhu, W., & Wang, B. (2023). The impact of creating shared value strategy on corporate sustainable development: From resources perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(5), 2362–2384. <https://doi.org/10.1002/csr.2490>
- Livni, E. (2025, 27 abril). El café brasileño involucra trabajo forzoso, según denuncias ante EE. UU. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2025/04/27/espanol/america-latina/cafe-brasil-trabajo-forzoso.html>
- Maak, T., & Pless, N. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Majluf, N. (mayo de 2012). *La persona en el centro de la empresa: Un acercamiento desde el capital humano* [Conferencia]. Congreso Social La persona en el corazón del desarrollo. Una mirada desde el pensamiento actual, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Mayer, C. (2021). The Future of the Corporation and the Economics of Purpose. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887–901. <https://doi.org/10.1111/joms.12660>
- McPhail, K., Kafouros, M., McKiernan, P., & Nelarine, C. (2024). Reimagining Business and Management as a Force for Good. *British Journal of Management*, 35(3), 1099–1112. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12846>

- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. <https://doi.org/10.2307/259398>
- Melé, D. (2024). *The Humanistic Person-centered Company. Conceptual Foundations*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-55540-4>
- Navarro, G., Rubio, V., Lavado, S., Minnicelli, A., & Acuña, J. (2017). Razones y Propósitos para Incorporar la Responsabilidad Social en la Formación de Personas y en Organizaciones de Latinoamérica. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 11(2), 51–72. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-7378201700020005>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- Peng, Z., Wang, P., & Christodoulou, D. (2024). Bridging the gap between stock price and bottom-line accounting numbers. *Review of Accounting Studies*, 29, 701–735. <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09722-z>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Rajan, R. (3 de abril de 2025). *What Do US Corporations Say They Do? Evidence from Letters from CEOs to Shareholders*. [Conferencia; video]. The 2025 Castle Lectures in Ethics, Politics and Economics. The Role of Private Corporations in Society, Yale University, Estados Unidos. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=fyigbIPkQeo>
- Ramasasthy, A. (2015). Corporate Social Responsibility Versus Business and Human Rights: Bridging the Gap Between Responsibility and Accountability. *Journal of Human Rights*, 14(2), 237–259. <https://doi.org/10.1080/14754835.2015.1037953>
- Reputation Institute. (2025). *Ultimate reputation guide*. Reprtrak. <https://www.reprtrak.com/case-studies/ultimate-reputation-guide-main>
- Reyes, M., & Lisboa, C. (2024). Formas de capitalismo. Un marco teórico para interpretar del devenir social en un mundo globalizado. *Otrosiglo. Revista de Filosofía*, 8(2), 6–37. <https://zenodo.org/records/14736152>
- Rhodes, C. (2022). *Woke Capitalism: How Corporate Morality is Sabotaging Democracy*. Bristol University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv21zp20t>
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
- Sen, A., (2001) *Sobre ética y economía*. Alianza Editorial.
- Smith, D. C. (2024). The Intellectual History of Milton Friedman’s Criticism of Corporate Social Responsibility. *Modern Intellectual History*, 22(1–2) 1–27. <https://doi.org/10.1017/S1479244324000027>
- Stiglitz, J. E. (2002). *Globalization and Its Discontents*. W.W. Norton & Company.
- Stiglitz, J. E. (2012). *The Price of Inequality: How Today’s Divided Society Endangers Our Future*. W.W. Norton & Company.

- Stout, L. A. (2012). *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*. Berrett-Koehler Publishers.
- Spitzeck, H., & Hansen, E. G. (2010). Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making, *Corporate Governance*, 10(4), 378–391. <https://doi.org/10.1108/14720701011069623>
- Tamvada, M. (2020). Corporate social responsibility and accountability: a new theoretical foundation for regulating CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 5(2), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0045-8>
- Tourish, D. (2024). Leadership, vision, and the fallacy of corporate purpose. En D. Knights, H. Liu, O. Smolović-Jones, & S. Wilson (Eds.), *The Routledge Critical Companion to Leadership Studies* (pp. 387–400). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003363125-35>
- Unerman, J., & O'Dwyer, B. (2007). The business case for regulation of corporate social responsibility and accountability. *Accounting Forum*, 31(4), 332–353. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2007.08.002>
- Valentinov, V., & Chia, R. (2022). Stakeholder theory: A process-ontological perspective. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(3), 762–776. <https://doi.org/10.1111/beer.12441>
- Van Oosterhout, M., Waarts, E., van Heck, E., & van Hillegersberg, J. (2006). Business agility: Need, readiness and alignment with IT strategies. En K. Desouza (Ed.), *Agile information systems* (pp. 52–69). Routledge.
- Vogel, D. J. (2005). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press.
- Weber, M. (1958). Los tres tipos puros de dominación legítima. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(3), 301–316. (Obra original publicada en 1922)
- Weber, M. (2011). *Historia económica general*. Fondo de Cultura Económica.
- Wieland, J., & Geraldo Schwengber, J. (2025). Relational business model for shared responsibility. *International Journal of Ethics and Systems*, 41(3), 569–589. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2024-0072>
- Wirba, A. V. (2024). Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of Government in promoting CSR. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 7428–7454. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01185-0>
- Zadek, S. (2007). The Path to Corporate Responsibility. En W. C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance* (pp. 159–172). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_13

