

AGENCIA MORAL DE LA EMPRESA

El aporte del análisis causal aristotélico

María Marta Preziosa

Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA)

Santa María de los Buenos Aires

mmpreziosa@uca.edu.ar

Resumen

La pregunta acerca del estatus ontológico de la empresa precede a la cuestión de su estatus moral. Las causas aristotélicas son principios constitutivos de la realidad que se influyen mutuamente y los aplicamos a la empresa para delinear la estructura ontológica de su anatomía. La causa material de la empresa es la asociatividad de sus integrantes. La causa formal intrínseca es su ordenamiento hacia la producción y la comercialización de bienes necesarios para el hombre. La causa formal extrínseca o ejemplar es el modelo mental compartido. La causa final de la empresa es su misión. Y el bien común es un fin mediato que da sentido a la misma. Se considera la empresa como un ente que tiene una cierta unidad basada en el orden encarnado en el plexo de relaciones interno-externas a la empresa.

Palabras clave: agencia moral de la empresa, estatus moral de la empresa, estatus ontológico de la empresa, teoría aristotélica de las cuatro causas.

Abstract

The initial question about the ontological status of the corporation precedes the question about its moral status. The Aristotelian causes are constitutive principles of reality that influence each other reciprocally and which we apply to the enterprise to design its anatomy's ontological structure. The corporation's material cause is the capability its members have to associate. The formal intrinsic cause is its organization for producing and trading the goods man needs. The extrinsic formal or exemplary cause is the shared mental model. And the corporation's final cause is its mission. And the common good is the mediate end that gives it sense. The corporation is considered as an entity possessing a certain unity based in the order embodied in the plexus of internal-external relations of the corporation.

Key words: corporate moral agency, moral status of the corporation, ontological status of the corporation, Aristotelian four-causes theory.

“¿Quién es el que toma realmente las decisiones?”.
Esta pregunta carece de sentido, porque una decisión compleja
es como un gran río que extrae de sus muchos tributarios
las innumerables premisas que la componen.

Herbert A. Simon (1971: XV)

... sucede que si bien los hombres
son individualmente responsables del desquicio
de las sociedades, las sociedades desarticuladas
desquician y esterilizan a sus miembros.

Tomás D. Casares (1967: 41)

Introducción

Los negocios no son realidades unipersonales. El trabajo en equipo, la articulación, la red, la organización, la sinergia son requisitos fundamentales para la creación de valor económico. Es más, ampliando la idea de valor vemos que esa acción mancomunada de los integrantes y los asociados de la empresa tiene también la posibilidad de crear valores humanos y sociales. En los difundidos escándalos corporativos de los últimos años podemos constatar, por contraposición, cómo se ha llegado por la acción organizada a destruir valor. Casos como Ford Pinto en los años setenta o Enron de principios de este siglo señalan que existe la posibilidad de que la acción colectiva dañe, de algún modo, a algunos de los constituyentes de la empresa. En tal caso, dicha acción colectiva, deja de ser *sin-ergeia* (del griego, trabajo conjunto), para ser *co-ruptio* (del latín, ruptura de lo que debe estar unido) o degradación de la naturaleza moral de los vínculos de la empresa con sus *stakeholders*. Ahora bien, tanto en la sinergia como en la corrupción no todo es acción personal voluntaria directa. Colectivamente, como fruto de estas acciones personales voluntarias, aparece un entramado y un vector-fuerza resultante de los efectos indirectos de dichas

decisiones, algunos voluntariamente queridos y otros no¹.

‘¿Quién es el que toma realmente las decisiones?’. Esta pregunta carece de sentido, porque una decisión compleja es como un gran río que extrae de sus muchos tributarios las innumerables premisas que la componen (Simon, 1971: XV).

La empresa conceptualizada como un sistema pleno de mutuas influencias es propia de una perspectiva administrativa. En este sentido, Simon (1971) nos señala que hay organización cuando se es consciente de los efectos indirectos de las propias decisiones:

Todos los ejecutivos toman sus decisiones y realizan sus actos con un ojo puesto en el asunto que tienen ante ellos y el otro en el efecto de esa decisión sobre el futuro sistema de relaciones, es decir, sobre sus consecuencias para la organización [...]. Cuando presta atención a las consecuencias indirectas, se preocupa por la organización (1971: XVI)².

1. Cf. Pecado personal y la tercera acepción de pecado social (Juan Pablo II, 1984).
2. Esta afirmación de que quien advierte las consecuencias indirectas piensa en términos organizativos es fundamental para la trama y la articulación de las relaciones en la empresa. Y es sumamente

Ahora bien, pensemos nosotros en términos morales, ¿quién es responsable de ese vector resultante o de ese río? ¿Es responsable la empresa?, ¿son responsables sus directores o todos los miembros de la organización? ¿Es la empresa un sujeto, distinto de sus miembros, al que se le pueda atribuir responsabilidad?

Por otra parte, en el ámbito corporativo nos hemos habituado, en los últimos años, a incluir la idea de responsabilidad social empresaria (RSE) e incluso a implementar políticas en nombre de ella. Esta conceptualización difundida ha dejado implícita –o a un lado– la pregunta sobre si la empresa como tal es un sujeto del cual pueda decirse –e incluso atribuirle– que es responsable. Podemos también decir que se suele omitir aclarar en qué sentido esa responsabilidad es distinta de la responsabilidad de las personas que integran, dirigen o poseen la empresa o si, simplemente, es la misma. Filosóficamente expresada, la pregunta obviada es si la empresa como tal es un agente moral.

Esta es una pregunta compleja y podría ser falaz responderla inmediatamente, sin distinguir las preguntas más simples

importante para la consideración de la empresa como sujeto moral, aunque no lo desarrollaremos aquí. Ciertos efectos de las decisiones, aunque no se los produzca directamente o deliberadamente, siguen necesariamente a la acción de la causa per accidens y han de atribuirse a ella. Metafísicamente, el mal moral no tiene causa per se. Sabemos que todo el que obra mal obra bajo la razón del bien y elige algo bueno en sí mismo –por ejemplo, el valor material de lo robado o la satisfacción por el poder detentado– pero desordenadamente, hace que eso bueno elegido pero contrario o desviado del fin último del hombre tenga razón de mal moral (Alvira et al., 1989: 190-191). Así, el bien no realizado por el concurso de las fatigas y omisiones de las buenas personas también tendrá razón de mal moral o de pecado social.

incluidas en ella. Identificamos a continuación tres preguntas subordinadas que de ningún modo pretenden agotar el tema. La primera cuestión es si la empresa es un sujeto, es decir, qué tipo de entidad es, cuál es su estatus ontológico. La segunda cuestión es si podemos atribuirle a la empresa racionalidad, intencionalidad, conciencia y obligaciones como un agente moral pleno (Alzola, 2005). La tercera cuestión es si para responder la segunda pregunta, necesitamos responder la primera (McMahon, 1995; Velásquez, 2003). En este trabajo abordaremos una posible respuesta para la primera pregunta con cierta presunción de respuesta afirmativa por la tercera.

Se nos podría objetar que no es teórica ni prácticamente necesario considerar qué tipo de ente es la empresa. Aun desde un punto de vista utilitarista, se asume que la empresa es una unidad de acción, un cierto «todo»; por ejemplo, al medir sus resultados económicos o al implementar un código de ética debido a la mera necesidad interesada de aumentar la confianza y reducir el riesgo moral de los vínculos entre *stakeholders*. De modo que enfocaremos la empresa como posible sujeto y no como un mero plexo de contratos asumiendo que los resultados humanos, sociales y económicos de la acción colectiva no pueden explicarse cabalmente si sólo la consideramos como conmutaciones individuales³. También se nos podría objetar que no es necesario, para la resolución práctica de conflictos,

3. La teoría de la agencia (*agency theory*) y del riesgo moral (*moral hazard*) remite al azar moral o al riesgo moral de que el agente no cumpla con el mandato de los principales (por ejemplo, los ejecutivos en tanto agentes de los accionistas). Este trabajo aborda el aspecto ontológico de la empresa con otra cuestión en el horizonte: si la empresa, como grupo humano, es un agente moral (*corporate moral agency*).

saber qué tipo de ente es la empresa, ya que en tanto persona jurídica es, como sus directores, susceptible de atribución legal de cierto tipo de responsabilidades. Pero nuestro interés en el estudio de este tema parte del *background* de las recientes experiencias negativas de la conducta colectiva en los escándalos empresarios y tiene como horizonte la investigación doctoral sobre la posibilidad de atribución moral, y no legal, de la responsabilidad a la empresa como tal. Así, en este trabajo nos detendremos en el estatus ontológico de esta realidad relacional humana que es la empresa.

Hemos elegido como inspiradores de nuestro abordaje ontológico de la empresa dos textos de sendos pensadores argentinos iusnaturalistas: Tomás Darío Casares⁴ y Guido Soaje Ramos⁵. El texto de Soaje (1969) se enmarca en la filosofía social tomista y aplica el análisis causal aristotélico al grupo social, una entidad cuya

4. Tomás Darío Casares (1895-1976) fue doctor en Jurisprudencia (Universidad de Buenos Aires) y filósofo seguidor de Santo Tomás de Aquino. Fundador y director de los cursos de Cultura Católica y de la revista *Criterio*, fue profesor y autoridad académica en la Pontificia Universidad Católica de Argentina, la Universidad de Buenos Aires y la Universidad Nacional de La Plata, ministro y presidente de la Corte Suprema de Justicia de la Nación y director del Instituto de la Empresa de la Fundación Pérez Companc. Fue condecorado por el Papa como Comendador de la Orden de San Gregorio.
5. Julio Guido Soaje Ramos, fallecido en el 2005, fue fundador y presidente del Instituto de Filosofía Práctica, de Buenos Aires, y de *Ethos*, revista de filosofía práctica, profesor de la Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza, Argentina) y vocal del comité ejecutivo del Primer Congreso Nacional de Filosofía, celebrado en 1949. También fue profesor de la Universidad Católica Argentina y profesor extraordinario en la Universidad Católica de Valparaíso. En 1986 recibió el Diploma al Mérito en Ética de la Fundación Konex. Sus trabajos han aparecido en *Ethos*, *Boletín de Estudios Políticos*, *Sapientia*.

unidad se asienta en la relación humana. El texto de Casares (1967)⁶ define la naturaleza de la empresa y lo hace anticipando los actuales conceptos de RSE y de agencia moral del ente empresa⁷. Por otra parte, para acercar el discurso de estos autores a las disciplinas del *management* hemos elegido pivotar estas cuestiones filosóficas a partir de un clásico de la administración como es Herbert A. Simon. (1971), cuya obra original data de 1957.

1. Hacia una ontología de la empresa

La metafísica es un modo de pregunta filosófica que persigue descubrir lo primario de la realidad. Busca lo que constituye más radicalmente a todas las cosas, lo profundo y lo originario y las propiedades que resultan de que esas cosas sean como son, como existen (Alvira et al., 1989: 19). La metafísica como ciencia del ser, si bien es de una gran abstracción, expresa una manera holística de ver el mundo que no es indiferente a la hora de fundamentar consecuencias éticas. Para Aristóteles, uno de los objetos de la metafísica es examinar la sustancia y analizar lo que es según sus principios constitutivos, su estructura interna, las dimensiones que tienen en común todos los entes y el modo en que se influyen entre sí. Esta influencia mutua de los entes constituye el estudio de las causas. No sólo el estudio de las causas más originarias, sino también los elementos causales inter-

6. No conocemos la relación que estas personalidades tenían, pero sí que el doctor Soaje solía recomendar la lectura de las sentencias del juez Casares como aplicación del iusnaturalismo.
7. Pasaron más de diez años desde que el doctor Emilio Komar (fallecido en el 2006), titular de Ética en la Facultad de Filosofía de la UCA, me recomendara vivamente leer este libro al enterarse de mi interés en las cuestiones de la empresa.

nos que constituyen las cosas y que afectan su modo de ser y actuar.

Aplicar esta forma de conocimiento metafísico a la empresa puede aportar un punto de vista más comprensivo de la misma (Malloy y Lang, 1993). La empresa no es una sustancia, en el sentido aristotélico de aquello que subsiste por sí mismo. La empresa es algo que existe, un ente y hemos de descubrir cuáles son los elementos causales que la constituyen para aclarar su modo específico de ser o de existir. Para ello recurrimos a la metafísica del grupo social de Soaje (1969) y a la concepción de naturaleza de la empresa de Casares (1967).

La razón de este camino metafísico es que antes de considerar a la empresa como agente –noción que ya implica responsabilidad–, debemos preguntarnos si es sujeto. Para considerar la empresa como sujeto, tenemos que tomar en cuenta si tiene unidad o algo que la constituya en ente. Fenomenológicamente, la empresa es algo «uno», por lo que intentar una ontología de la empresa es buscar fundar la intuición de que esta realidad social no es reductible a un agregado de personas que contratan servicios entre sí. Trataremos de asir esta unidad desde dos perspectivas, en sendas partes subsiguientes: la empresa es una unidad de acción económica con decisión frente a las fuerzas del mercado, y la empresa es unidad resultante de las influencias mutuas de las personas según la teoría aristotélico-tomista de las cuatro causas.

2. La empresa como unidad

La empresa es una de las formas de actividad económica que produce y comercializa

en el mercado para conseguir bienes que satisfacen necesidades humanas. Para Casares (1967), la empresa se distingue de otras actividades económicas por su magnitud, su tendencia a crecer y el modo en que usa y promueve la tecnología para multiplicar la producción y la prestación de servicios, abaratando los precios y acrecentando la ganancia. Otra distinción fundamental que subraya este autor es que la empresa es una actividad económica «bajo forma de comunidad», por ello señala que en ella los llamados factores⁸ –trabajo, capital y organización– adquieren una forma especial en la sinergia común: el trabajo requiere cooperación a gran escala, la propiedad de la empresa se despersionaliza y la organización se complejiza técnica y socialmente en forma progresiva.

La empresa es un sujeto agente con decisión en el mercado. Casares (1967) la considera una «realidad social» que, frente a las fuerzas del mercado, puede conducirse en una dirección u otra. Según este autor, es «una comunidad de hecho», tiene poder y es el centro vital de la economía: «... aparece como potencialmente capaz de alcanzar personería social propia. Vale decir que tiende a una categoría no sólo extra sino supraeconómica...»⁹. Además, señala que las empresas deben actuar con una creciente responsabilidad social: «No tanto porque les sea impuesta desde afuera, ni porque esto les sea hoy conveniente o útil, sino porque se lo impone su propia

8. La empresa es una unidad de explotación económica integrada por factores, tales como recursos naturales, trabajo, capital, técnica, organización y dirección. Los factores son elementos materiales y personales que hacen posible la producción, primera etapa del proceso económico, que se completa con la distribución y el consumo (Valsecchi, 1984).

9. Casares, 1967: 19. Cf. apéndice 2.

naturaleza». Sin llamarlos *stakeholders*, afirma que las relaciones con clientes y proveedores no son totalmente extrínsecas y se integran a la empresa. Y frente al hecho de que la satisfacción de necesidades tiende a universalizarse, la naturaleza y la magnitud de estas ponen a la empresa «en trance de ser instrumento de la ‘ecumenicidad’ que debe tener la economía...»¹⁰.

Según Casares (1967: 12): «El espíritu de comunidad puede ser capaz de oponerse vitalmente, desde dentro de ella y ab initio, a la voluntad de dominio y al egoísmo propio del interés meramente económico». El enfoque de este autor destaca la unidad de acción de la empresa en relación con las fuerzas externas o de mercado, señalando que tiene una naturaleza, una forma de ser, una real unidad social y nos acerca a considerarla un agente moral. La empresa tiene una capacidad positiva (Casares, 1967: 12) de producir efectos en la línea del bien del hombre, la economía y la sociedad y de neutralizar los efectos negativos del poder económico librado a sí mismo¹¹. De este

10. Dada la abundancia y el crecimiento de la producción de bienes y servicios y de las ganancias del productor, el autor señala que es necesario que el lucro (interés particular) esté subordinado a la producción, que es el fin objetivo primario de la actividad económica (interés general o bien común). Y afirma que la empresa se abre de la justicia conmutativa cerrada a la justicia distributiva impulsada no solo por las influencias extrínsecas de la empresa, sino por la calidad y eficiencia del trabajo (Casares, 1967: 31-33).
11. Frente a las fuerzas económicas en conflicto: «se perfila como una institución capaz de sustraerse y sobreponerse a la disputa, y de cooperar en la recuperación del orden aludido» (Casares, 1967: 29). La insubordinación de la economía implica «actuar como si los valores económicos no fueran instrumentales sino valiosos por sí mismos y más aun determinantes de la obtención y plenitud de cualesquiera otros, que se darían ‘por añadidura’ » (Casares, 1967: 21).

modo Casares estaría atribuyendo posibilidad de decisión a la empresa, tal como lo hacen Goodpaster y Mathews (1982), que denominan a esta atribución –análoga a la persona– proyección moral de la empresa: no sólo existe la mano invisible del mercado o la mano del gobierno, sino también la mano del *management*, que hace que en el mismo mercado las empresas se comporten de distinta manera.

Ontológicamente, la empresa como grupo de personas es una cierta unidad cohesionada por algo tan frágil como las relaciones humanas. Toda relación humana es falible, puede deshacerse, por ello los grupos subsisten en tanto sus miembros quieran y actúen según ese querer. Dichas acciones constituyentes del grupo tienen como sede la libertad de las personas y le otorgan entidad al mismo (Soaje, 1969). Este tipo de relaciones, que constituyen a la empresa como un todo, no le permiten subsistir en sí misma –tal como subsiste la persona individual–, ya que la realidad de la empresa depende de que sus miembros y asociados se relacionen libre y organizadamente en función del fin de la empresa. Este tipo de unidad o de todo es, por lo tanto, un todo accidental y no sustancial.

3. Las cuatro causas aristotélicas y su aplicación a la empresa

En este apartado, intentaremos explicar aquello que constituye esa «unidad social» de la empresa en función de la dinámica causal. En este nivel de análisis filosófico, causar es influir, establecer dependencias (Alvira et al., 1989: 176-182), por eso, identificaremos las causas de la empresa como las influencias interno-externas que dinámicamente la constituyen como tal ente y que permiten explicar su origen, su

naturaleza y su sentido (Mirabella, 2005). Introducimos brevemente las cuatro causas aristotélicas y su aplicación a la sustancia, con el tradicional ejemplo de la estatua de Apolo. El mármol sobre el cual trabaja el escultor es la causa material de la estatua, y el artista es su causa eficiente. El escultor (causa eficiente principal) tiene en su mano un cincel, que es causa eficiente instrumental, y tiene en su mente una idea de cómo darle forma a Apolo (causa formal extrínseca o causa ejemplar). Finalmente, el escultor tiene una razón más o menos trascendente para realizar la estatua (causa final) y hacer que ese mármol tenga la figura de Apolo y no de otro (causa formal intrínseca). Son cuatro causas: material, formal, eficiente y final, con dos derivaciones para la formal (intrínseca y extrínseca o ejemplar) y dos para la eficiente (principal e instrumental).

Ahora bien, la empresa no es la estatua de Apolo. Soaje (1969) advierte, en su análisis causal del grupo social, que no podemos encasillar rígidamente el dinamismo de la realidad. Pero nos atrevemos a este análisis recordando que Simon (1971) dice que son los procesos de influencia los que constituyen la «anatomía organizacional» empresaria. Administrativamente, esos procesos de influencia constituyentes de la organización son la autoridad, la formación, la comunicación, las identificaciones de los miembros, sus lealtades y el control. Este concepto de anatomía nos remite a una cierta unidad u organicidad. El análisis causal se dificulta al aplicarlo a un proceso dinámico y a un «todo práctico», tal como es un grupo de personas (Soaje, 1969) ya que su unión subsiste solamente en la libertad de sus integrantes y en el orden de sus relaciones orientadas al fin buscado entre todos.

¿Cuáles serán entonces las preguntas correspondientes a nuestro análisis causal aplicado a la empresa? La causa material es aquello de lo cual y en lo cual se hace algo. Y aquí nos preguntaremos: ¿en qué o de qué se hace el grupo social empresa? La causa formal intrínseca es la perfección, aquella por la que una cosa es lo que es: ¿qué es lo que configura al grupo humano empresa articulándolo como tal y no como otra cosa? La causa formal extrínseca o causa ejemplar es el modelo que guía al agente en la realización de su obra. Preguntamos: ¿según qué modelo mental los miembros de la empresa obran y hacen? La causa eficiente o agente es el principio del que fluye la acción que hace que algo sea, o que sea de algún modo. ¿Dónde se origina la acción que constituye la empresa?, ¿con qué instrumentos? La causa final es aquello en vista de lo cual algo se hace, es decir, aquello por lo que los agentes se determinan a obrar. Entonces nos preguntaremos por último: ¿para qué se constituye un grupo, por qué existe la empresa? (Alvira et al., 1989: 193-196 y 201-219).

3.1. La causa material de la empresa: la disposición a asociarse

¿En qué o de qué se hace el grupo social empresa? La causa material de la empresa, entendida como el lugar donde esta actividad económica se realiza en grupo, es el conjunto de acciones humanas que nos disponen a la asociación con otros. Esta praxis comprende acciones tanto internas como externas, valorativas respecto de las cosas y de los otros, influidas culturalmente. Componen un modo colectivo, pre-reflexivo e idiosincrático de encontrarse personalmente en el mundo, que se manifiesta en conductas sociales o antisociales. En el amplio espectro de posibles praxis, podríamos identificar dos extremos: el de

la conciencia de que dependemos mutuamente unos de otros siendo responsables de nuestro concurso en el desarrollo propio y en el de los otros, y el de la desconfianza o la convicción de que el otro es una amenaza, por lo que la interacción se reduce al uso mutuo o al avasallamiento. Podríamos considerar estas praxis una especie de premoralidad (Schmidt, 1995) acrítica colectiva que actuaría como una tierra fértil o árida para la calidad de la consolidación de instituciones y empresas. Se asemejaría a lo que algunos llaman «capital social», como una idiosincrasia que favorece la asociación que varía según las culturas, las geografías y las historias regionales y constituye un recurso dado para la empresa.

Justifiquemos nuestra posición. Coincidimos con Malloy y Lang (1993) en señalar que la causa material de la empresa son sus miembros. Pero con Soaje (1969) profundizamos el matiz específico. La causa material se caracteriza por ser indeterminada, inacabada, indefinida, abierta a distintas posibilidades y por influir permaneciendo en el efecto (Alvira et al., 1989: 194-195). La causa material de la empresa tiene que referir a acciones fundamentalmente no organizadas pero influyentes. Entonces, la causa material no es la acción colectiva, porque esta ya está articulada según algún orden y cierto grado de unidad. Soaje (1969) afirma que donde –en lo cual y de lo cual– se realiza el grupo social son las praxis humanas internas y externas, que son las afectadas por el psiquismo intelectual-volitivo. Destaca que sin conductas externas no habría grupo, pero el grupo se da también en procesos interiores: amores, alegrías, tristezas, odios e indignaciones, apreciaciones de las cosas y de los hechos, y en el pensar. Esta precisión nos llevó a identificar algunas de estas praxis con las mencionadas apreciaciones prerreflexivas

colectivas referidas al lugar del otro en la subsistencia. La empresa como actividad económica nos vincula con aspectos de la vida humana relativos a la utilidad, la escasez, la necesidad y la subsistencia biológica individual y comunitaria. El trabajo en la empresa pone en acción movimientos personales de autoconservación y realización que conducen a obtener aquello que la favorezca y a apartar lo que la amenaza. (Choza, 1988, cap. IX). Por ende, estas apreciaciones afectivas o valoraciones subjetivas de los objetos externos según su contribución a los deseos y las necesidades de los integrantes de la empresa están influidos por la sociedad en la que esta se inserta.

Por otro lado, Mirabella (2005: 95) subraya que la causa material de la actividad económica –no específicamente de la empresa– son las disposiciones naturales del mundo físico, psíquico y biológico, gratuitos por el don de Dios, e intencionalmente perfectibles y desarrollables. Y Cruz Cruz (1995) afirma que la causa material de la empresa es el trabajo operativo (mano de obra) y el capital, entendido como bienes económicos aplicado a la producción (físicos e inmateriales). Siguen dos aclaraciones. Primero: ¿la causa material de la empresa incluye recursos no-humanos? Mirabella (2005) los incluye en la causa material de la actividad económica en general. Otros autores incluyen los «elementos materiales» o identifican la causa material con los factores de la producción –capital, tierra, trabajo y empresario–. Nuestra respuesta es que los denominados factores de la producción son instrumentos de los integrantes de la empresa; entonces, son causa eficiente. Los instrumentos tienen ya una forma en función de su ordenamiento a la producción y comercialización, fruto de la aplicación de la racionalidad instrumental, lo que hace

que carezcan de la indeterminación, que es propia de la causa material¹². Segundo: con Mirabella (2005) coincidiríamos si subrayamos que la praxis anteriormente descrita se incluye en las disposiciones psíquicas de la tendencia natural a la sociabilidad, dada la importancia de la asociatividad en la constitución de la empresa.

3.2. La causa formal: economía y administración

Para Malloy y Lang (1993), la causa formal de la empresa es la cultura, que definen como los caminos y medios por los cuales los miembros de la organización van haciendo lo que hay que hacer, según los estándares normativos del comportamiento esperado. Pero ellos no distinguen entre causa formal intrínseca y causa formal extrínseca. La causa formal intrínseca es la perfección que configura; en el caso del grupo humano empresa es la forma que la hace tal y no otra cosa. En cambio, la causa formal extrínseca o causa ejemplar es el modelo mental que guía a los miembros de la empresa a obrar y hacer. Por ello, lo que Malloy y Lang (1993) entienden por causa formal es más específicamente la extrínseca o ejemplar, pero esto no distingue la naturaleza de la empresa de otras instituciones y podría aplicarse a una universidad o un hospital público.

3.2.1. La causa formal intrínseca de la empresa: el orden económico

La empresa, dijimos, es actividad económica bajo forma de comunidad. Razonemos para identificar su causa formal. Lo específico de la influencia de la causa formal

intrínseca¹³ es que configura, estructura, articula y nos remite a la naturaleza de algo y su sentido. Además:

... lo que hace que una actividad humana sea actividad económica es su ordenamiento a la producción operativa eficiente de aquellos bienes, natural o históricamente escasos, que siempre forman parte del dinámico, variable y subjetivo bienestar humano, a través de los tiempos (Mirabella, 2005: 98).

También lo que hace que un grupo social sea tal es el orden: la acción colectiva ordenada, el orden intrínseco de la praxis. «O ese orden es efectivamente encarnado en la conducta de los miembros con el concurso de ellos, o no hay grupo, porque el grupo es una obra colectiva» (Soaje, 1969). Soaje define el orden como «plexo de relaciones que se funda ópticamente sobre las operaciones y a la vez está inviscerado en estas».

Entonces, en el caso de la empresa la causa formal intrínseca es el plexo de relaciones fundadas en las acciones internas y externas de sus integrantes, ordenadas económicamente hacia la producción eficiente de bienes para el hombre. Este no es el orden al que apunta el grupo (paradigma organizativo o causa formal extrínseca o ejemplar), sino el orden activo, el orden de la praxis relacional o la praxis común encarnado en la vida de los integrantes de la empresa.

Por otra parte, para Cruz Cruz, la forma de la empresa es el «trabajo dispositivo» en dos versiones: el originario, que es la dirección, y el derivado, que es la planificación.

12. Además presupone un cierto concepto de división del trabajo que habría que revisar.

13. Recordemos la definición clásica: «El acto o perfección intrínseca por el que una cosa es lo que es, en el ámbito de la sustancia o en el de los accidentes» (Alvira et al., 1989: 195-196).

Pero creemos que dirigir y planificar es propio de la causa eficiente principal, que es la autoridad. La dirección de la empresa tendrá que conducir el ordenamiento económico y administrativo. Dirigir y planificar se da también en los gobiernos o las ONG, por lo que no es la forma que distingue a la empresa.

3.2.2. La causa formal extrínseca de la empresa: el paradigma administrativo

La causa formal extrínseca o ejemplar de la empresa es el modelo mental compartido, según el cual se van tejiendo las relaciones en la empresa y el orden que la hace tal. Este modelo tiene pautas de comportamiento y normas implícitas que se asientan sobre la idiosincrasia social, y también normas explícitas que podemos identificar con la visión y las acciones del *management* para conducir o reconducir la organización.

La causa formal extrínseca¹⁴ o causa ejemplar es el modelo que guía al agente en la realización de su obra. El escultor tiene en su mente una idea del Apolo que quiere lograr y va guiando su cincel sobre el mármol para lograr el objetivo. La pregunta para la empresa es: ¿según qué modelo mental compartido los miembros de la empresa obran y hacen? Podemos decir que este modelo contiene pautas, valores, usos, costumbres, identificaciones e incluso lealtades (Simon, 1971). Tiene elementos orientativos, directivos del comportamiento que pretenden ser compartidos por los integrantes de la organización y pueden ser establecidos por los dirigentes o por el grupo mismo y sus costumbres (Soaje, 1969).

14. Es extrínseca respecto del ente empresa, que es nuestro foco de análisis causal, si bien es interna a los agentes.

En su aspecto implícito, estas normas de comportamiento de la empresa se asientan en el sustrato afectivo colectivo (causa material), compuesto de las valoraciones sociales acríicas e idiosincráticas propias de la sociedad en la que se establece la empresa. La causa ejemplar es donde se conjugan las subjetividades de los integrantes de la empresa con el orden de la propia empresa.

En su dimensión explícita, podríamos asemejar estas pautas al concepto de visión.

Se entiende por visión aquella percepción clara y compartida sobre lo que la empresa desea llegar a ser en el mediano o largo plazo. No se refiere a lo que una empresa aporta a la sociedad, sino, más bien, a lo que ella se propone ser y hacia dónde quiere llegar en el futuro (Ballvé y Debeljuh, 2006: 28).

La visión subrayará el aspecto voluntario y explícito de las pautas comprometidas que pueden optimizar, contradecir u orientar los aspectos implícitos y materiales del grupo social que compone la empresa. Por ello esta es la zona más difícil y crítica de intervención del *management*: la cultural.

A fin de ilustrar su complejidad, repasemos el concepto de racionalidad limitada de Simon (1971). Para este autor, es tarea de la dirección influir sobre el modelo que los empleados tienen de la organización mediante la comunicación, el entrenamiento, los procesos y la discrecionalidad otorgada a los diversos puestos de trabajo¹⁵.

15. Esta conducción del paradigma o de la visión es, por ejemplo, el desvelo de los agentes de cambio de cultura en las fusiones o compras de empresas por parte de otra. También el entrenamiento en

... [C]uando se miran los límites de la racionalidad desde un punto de vista del individuo, caen dentro de tres categorías: este se ve limitado por sus habilidades, hábitos y reflejos inconscientes; está limitado por sus valores y conceptos de finalidad, que pueden desviarse de las finalidades de la organización; está limitado por la extensión de su conocimiento y de su información. [Por ende,] la teoría administrativa es necesaria porque existen límites prácticos a la racionalidad humana y porque esos límites no son estáticos, sino que dependen del medio ambiente organizativo en que tiene lugar la decisión del individuo. La tarea de la administración consiste en trazar ese medio ambiente de modo que el individuo se acerque todo lo posible en sus decisiones a la racionalidad (juzgada de acuerdo con las finalidades de la organización). [...] En ocasiones, la racionalidad está limitada por el fracaso del individuo en identificarse correctamente con las finalidades de toda la organización. Por lo menos, en determinadas situaciones, es posible volver a orientar al individuo, liberándolo de su identificación con una subfinalidad de la organización, para identificarlo con una finalidad más amplia y de mayor contenido (Simon, 1971: 227-229).

3.3. La causa eficiente de la empresa: el trabajo

Soaje (1969) afirma que los hombres son piedras de un edificio del cual son también los obreros. La causa eficiente de la empresa son las personas que la integran y, como agentes libres, intervienen en su creación, su consolidación o su disolución. Todos

grandes compañías para el uso de los códigos de ética constituye un intento de actuar sobre la causa ejemplar mediante la explicitación de normas, usos y costumbres.

los miembros de la empresa participan con distintos grados de voluntariedad o de colaboración en la constitución de ella. Los miembros de la empresa se relacionan de modo muy distinto con los objetivos, pueden haberla creado o se han incorporado a ella con distintas motivaciones. La intencionalidad de pertenecer al grupo, adherirse a sus objetivos, sus costumbres y sus normas es, en la mayoría de los casos, una decisión hecha hábito más o menos consciente –voluntad habitual no revocada (Soaje, 1969)– que influye en la solidez o precariedad de la empresa como tal. Lo especial de la causa eficiente de la actividad económica empresaria es la sinergia o la «eficiencia del trabajo personal y comunitario» (Mirabella, 2005)¹⁶.

3.3.1. La causa eficiente principal: el liderazgo

Ahora bien, el trabajo sinérgico necesita conducción o «trabajo dispositivo» (Cruz Cruz, 1995). Malloy y Lang (1993) afirman que la causa eficiente de la empresa es el liderazgo que «cataliza» la cultura organizacional y guía el comportamiento de sus miembros en forma individual o colectiva. Especificamos: causa eficiente sí, pero causa eficiente principal. Ahora bien, ¿no deberíamos considerar al aportante de capital como causa eficiente principal? No, porque delega en la dirección de la empresa la articulación de la misma para el cumplimiento de sus fines. Salvo en el caso de que el propietario y el director estén identificados.

16. «... es la persona en acto operativo eficiente por sí, con otros y para otros. En tan pocas palabras quedan comprometidos términos tales como *suplencia, cooperación, solidaridad, servicio y trabajo*». Mirabella (2005: 101).

3.3.2. La causa eficiente instrumental: el capital y la tecnología

Así como el escultor se vale del cincel, el capital y la tecnología son instrumentos del trabajo organizado de la empresa. Pero ambos son también fruto del trabajo. Dice Mirabella (2005: 107-108): «Las fuerzas naturales ordenadas por el trabajo humano forman parte del capital. Desde esta perspectiva, el capital resulta ser un bien producido que se destina a una ulterior producción...»¹⁷. Metafísicamente, la acción del instrumento se debe atribuir al agente, esto es, a los integrantes de la empresa en sus múltiples roles de trabajo. El capital y la tecnología, en tanto instrumentos, producirán efectos solamente al ser conducidos por la dirección de la empresa, y sus efectos se seguirán de sus respectivas formas (Alvira et al., 1989: 206).

3.4. La causa final de la empresa: la misión

Para Malloy y Lang (1993), la causa final pertenece a la esencia de la organización, es el propósito por el que fue creada, es su razón de ser. En el análisis clásico, la causa final es aquello en vista de lo cual algo se hace o aquello por lo que el agente se determina a obrar. Por eso, la identificamos con el concepto de misión de la empresa. La misión de la empresa es el objetivo supremo y permanente que señala su contribución a la comunidad para poder generar riqueza. Explica el porqué y para qué existe la empresa, define su propósito concreto, su aporte específico a las necesidades que quiere satisfacer y de quiénes son estas.

17. Dice Casares (1967: 36): «... si la empresa tiende a ser una institución con personalidad propia cuya finalidad es la producción en una comunidad de trabajo, también haría el elemento suyo que es el capital, un factor de promoción humana».

Esta contribución caracteriza la identidad y el significado de la existencia de la empresa (Ballvé y Debeljuh, 2006: 20).

Dado que, metafísicamente, los fines pueden adoptar múltiples formas, ser cercanos o lejanos, inmediatos o mediatos, restringidos o amplios, señalemos seis modos del fin¹⁸ que nos explicitarán distintas maneras de entender la causa final de la empresa. Primero, el fin refiere a algo inacabado o por crear, un todavía-no. En este sentido, la causa final no existe, no tiene realidad actual, sino que influye desde el futuro por atracción. Segundo, y en otro aspecto no contradictorio con el anterior, el fin atrae al agente como algo bueno que este considera adecuado para sí y para otros (Alvira et al., 1989: 220-228). Si aplicamos el primer sentido a la empresa, la misión sería «un fin por producir» (*factivae finis*), donde las acciones humanas crean algo que no existía y así manifiestan su poder y su creatividad. El trabajo sinérgico hace que exista el fin: crean riqueza, producen y comercializan bienes y servicios en el mercado necesarios y convenientes para la sociedad. Si enfocáramos el fin de la empresa en el segundo sentido, como «un fin por poseer» (*adeptivae finis*), subrayaríamos la apropiación o el lucro, ya que esta consideración del fin manifiesta la indigencia y la necesidad de perfeccionarse con algo exterior, donde el que obra se relaciona con una realidad ya existente (Alvira et al., 1989: 223).

Tercero y cuarto: ¿el fin de la empresa es su misión o es el bien común? Soaje (1969) distingue el objetivo social del bien común. La causa final del grupo social es el objetivo social, el fin inmediato para el que

18. Dos tomamos de Alvira (1989), dos de Soaje (1969) y dos de Mirabella (2005).

se constituye, lo que nosotros identificamos en la empresa con la misión. Por otra parte, define el bien común como los «bienes cuya perfección constitutiva les permite perfeccionar a este singular y a otros a la vez». El bien común es más perfecto en tanto es más participable y comunicable¹⁹, pero el bien singular no es ajeno a él, sino que son causa mutua. Quinto y sexto: Mirabella (2005) distingue el fin-término del fin-meta de la actividad económica. El fin-término –que se aproximaría a lo que Soaje (1969) llama objetivo social– consiste en el descubrimiento, mantenimiento o producción cooperativa y comunitaria de la obra útil y necesaria que mantiene, acrecienta u otorga utilidad objetiva a los dones naturales intencionalmente perfectibles. El fin-meta no es el incremento de productos ni la desmesura del lucro ni el poder que se obtiene de la acumulación del capital monetario. El fin-meta señala el sentido de la actividad económica y es una especie de bien común que consiste en la producción, la oferta y la comercialización de bienes, urgentes y necesarios (convenientes según un tiempo espacio determinados) en tanto buen servicio a todo hombre en sus necesidades materiales, intelectuales, morales y espirituales (Mirabella, 2005: 104;110;112-113).

Hay entonces fines más inmediatos, más subjetivos, y fines más amplios, más comunicables, más inspiradores e incluyentes de otras subjetividades y que dan sentido a la concreción de los primeros. Entonces, la causa final de la empresa es su misión y el bien común es un fin mediato que «da sentido». Y no es algo por apropiarse, sino por crear. El bien común, mirado desde

19. Cuanto más participable, comunicable y abundante, más correlativo es a la perfección posible de la naturaleza humana espiritual.

la objetividad de su efecto natural en las personas, tiende a desarrollar la naturaleza humana en la integralidad de sus dimensiones. Por ello, la causa final de la empresa es su misión (u objetivo social) y, en tanto bien, es difusivo, causante del bien común de sus *stakeholders*.

Ahora bien, ¿podríamos considerar como causa final de la empresa lo que sus integrantes sienten como motivación para fundarla o pertenecer a ella? En primer lugar, no todos están motivados de la misma manera; en segundo lugar, una cosa es la motivación individual, y otra, el fin del grupo, y pueden coincidir o no. Uno es el objetivo de la persona que actúa (finis operantis), que trasciende la acción, y otro es el fin de la acción (finis operis), esto es, el resultado natural e intrínseco de dicha acción, que puede coincidir o no con la motivación personal (Alvira et al., 1989: 221). Además tenemos que distinguir el finis operis de la acción individual, de lo que podríamos llamar el finis operis «totius» (del todo, del colectivo)²⁰, en este caso, de la empresa como organización. Allí las personas son atraídas de distinto modo por fin del colectivo a través de distintos fines personales trascendentes²¹.

20. Parafraseando el vocablo de Santo Tomás «operatio totius», aplicable en sentido estricto sólo a la Santísima Trinidad.

21. Para Mirabella (2005: 112), la causa final inmediata del sujeto –persona individual– en materia económica es la aproximación, apropiación y uso de bienes abundantes o escasos que permitan su subsistencia mediante la satisfacción de sus necesidades y conveniencias físicas y biológicas. Sin embargo, como el sujeto vive en comunidad familiar, la causa final mediata es la perfección de la vida humana en la medida en que depende del bienestar incluido en el buen vivir.

4. Reflexiones finales

Para expresar algunas de las interacciones entre las causas, tomemos la metáfora del Partenón que presenta Soaje (1969: 50).

Es obra del arquitecto o de los arquitectos que dirigieron su construcción, y de los obreros. Ciertamente es que la intervención de los arquitectos era principal, porque concibieron el diseño de la obra y dirigieron la ejecución. La relación de estos con las pautas ejemplares fue mucho más directa, no sólo en la concepción de la pauta, sino también en la ejecución de la obra en cuanto la dirigieron conforme a la pauta. Esta acción fue una acción que se inscribió en el orden de la eficiencia, pero no de una eficiencia sin sentido, sino con relación a pautas. Pero el Partenón no tendría existencia si esas piedras no tuvieran la estructura concreta que poseen. El Partenón posee un orden intrínseco que ha sido realizado por todos los que intervinieron en su construcción.

El ejemplo nos ilustra cómo la causa ejemplar define un vínculo entre la causa eficiente y la causa final, entre lo que deciden y lo que ellos quieren ser o construir colectivamente. Si bien este ejemplo estático no agota la imagen de la empresa como resultado de la acción colectiva, podemos decir que la dirección trata de dar forma a la empresa (causa formal) y hacer que sea tal, promoviendo algún modelo mental o paradigma (causa ejemplar) que favorezca cierto tipo de vínculo con sus fines (causa final) o, en caso contrario, con los fines personales de los directivos, articulando la sinergia (causa eficiente) sobre la base de la asociatividad idiosincrática de los integrantes de la empresa (causa material).

¿En que se distinguen los fines o motivaciones personales de los integrantes de

la empresa de las valoraciones afectivas englobadas en la causa material de lo social? Pensamos que la diferencia reside en que las valoraciones afectivas son más del orden inconsciente o prerreflexivo; en cambio, los fines refieren a valoraciones plasmadas en las decisiones tomadas conscientemente o al menos como una voluntad hecha hábito que no se intenta cambiar. El fin se «posiciona» en la mente individual como resultado de esa praxis social y de las decisiones conscientes y los hábitos buenos o malos de la persona. Será tarea del que dirige (causa eficiente principal), mediante el sistema de la administración, influenciar a través de normas o pautas reputadas como valiosas (causa formal extrínseca o ejemplar) y lograr el orden económico administrativo (causa formal intrínseca) del grupo, según los fines de la naturaleza empresaria (causa final).

En este trabajo partimos de que es posible para la acción colectiva crear o destruir valor en la empresa. Nos propusimos buscar una respuesta para la pregunta sobre si la empresa es un agente moral. Pero vimos que primero debíamos preguntarnos si la empresa es un agente, algún tipo de sujeto; es más, antes que esto, debíamos preguntarnos si es algún tipo de ente.

No abordamos la respuesta legal acerca de la empresa como persona jurídica, sino que encaramos un enfoque ontológico, prelegal y nos preguntamos por la unidad de la empresa, por aquello que la amalgama como ente. Pensamos que la mirada iusnaturalista de dos autores argentinos podía aportar a este abordaje del estatus ontológico de la empresa. El juez Casares (1967) destacaba que la empresa tiene real unidad social y personería propia. Su visión de la empresa subrayaba la dimensión comunitaria de esta forma especial de

actividad económica, lo que la pone frente a la posibilidad de oponerse a las fuerzas, diríamos anónimas, del mercado.

...la empresa tiende de por sí a adquirir una personería social que si llegara a ser la de una real sociedad intermedia haría de todos sus factores, factores de promoción del hombre. No se trata, pues de balancear los 'pro' y los 'contra' actuales del trabajo en la empresa altamente tecnificada, sino de considerar si el aludido elemento nuevo de 'sociabilidad' que dicha forma de trabajo trae consigo, no es capaz, cuando se lo dispone y actúa conforme al orden natural, de operar en la raíz misma del trabajo, de tal modo que su dignidad venga a ser naturalmente resguardada y promovida por el hecho mismo de la empresa (Casares, 1967: 35).

Metafísicamente, nos preguntamos por la empresa como algo existente y tratamos de visualizar su estructura interna según el dinamismo de sus influencias causales sobre la base de la teoría aristotélica de las cuatro causas. Para ello tomamos el texto de Soaje (1969) sobre la ontología del grupo social y lo aplicamos a la empresa. Las causas aristotélicas: material, formal (extrínseca e intrínseca), eficiente y final, son principios constitutivos de la realidad que se influyen mutuamente. Sinteticemos cómo lo referimos a la empresa. La causa material de la empresa son sus integrantes, pero específicamente su capacidad de ser sociales, de asociarse, de inter-depender unos de otros. Esta capacidad tiene características culturales e idiosincráticas que varían por países y regiones, siendo un modo colectivo de valorar afectiva y críticamente al otro y las cosas. La causa

formal intrínseca, aquello que hace que la empresa sea empresa y no otro grupo social, es el ordenamiento económico, su orden hacia la producción y la comercialización de bienes necesarios para el hombre, orden encarnado en el plexo de relaciones entre los integrantes de la empresa. La causa formal extrínseca o ejemplar es el modelo mental compartido, según el cual se van tejiendo las relaciones entre la empresa y el orden que la hace tal. Este modelo tiene pautas de comportamiento y normas implícitas que se asientan sobre la idiosincrasia, y también normas explícitas que podemos identificar con la visión y las acciones de *management* para conducir o reconducir la organización. La causa final de la empresa es su misión. Y el bien común es un fin mediato que da sentido a la misma. Es el objetivo de producción y comercialización con el que se propone satisfacer alguna necesidad de las personas. Con su realización en tanto bien, contribuye a la creación del bien común.

Este análisis nos permite percibir la empresa, de algún modo, como un ente que tiene una cierta unidad, en la medida en que la consideramos un todo basado en el orden de sus relaciones internas. La formalidad o lo específico de su orden económico intrínseco y del paradigma compartido en comunidad dan a las empresas la posibilidad de distinguirse de otras instituciones o grupos sociales e incluso de distinguirse entre sí, produciendo y comercializando diversos bienes y con diferentes culturas organizacionales. Elegimos el enfoque causal por ser metafísicamente el que define las influencias y, como dice Simon (1971), son los procesos de influencia los que delimitan la anatomía de la organización.

Referencias bibliográficas

- ALVIRA DOMÍNGUEZ, Tomás; CLAVELL, Luis y MELENDO GRANADOS, Tomás. 1989. *Metafísica*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- ALZOLA, Miguel. 2005. Responsabilidad moral colectiva: el estatus ontológico de las organizaciones y los límites de la comunidad moral. *Revista de Economía y Estadística*. (Instituto de Economía y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina). Córdoba, Vol. 43, n.º 1, págs. 7-48.
- BALLVÉ, Alberto M. y DEBELJUH, Patricia. 2006. *Misión y valores: la empresa en busca de su sentido*. Buenos Aires: Gestión 2000.
- CASARES, Tomás Darío. 1967. *Naturaleza y responsabilidad económico-social de la empresa*. Buenos Aires: Itinerarium.
- CHOZA, Jacinto. 1988. *Manual de antropología filosófica*. Madrid: Rialp.
- CRUZ CRUZ, Juan. 1995. *Valores éticos de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra. Cuadernos Empresa y Humanismo.
- DEBELJUH, Patricia. 2004. *La conquista de las virtudes en la empresa: el aporte de los códigos de ética*. Buenos Aires: Editorial Temas.
- GOODPASTER, Kenneth E. y MATHEWS Jr., John B. 1982. Can a Corporation Have a Conscience? *Harvard Business Review*. Cambridge, Jan.-Febr. vol. 60, issue n.º 1, págs. 132-141.
- JUAN PABLO II. 1984. Exhortación apostólica postsinodal: Reconciliatio et paenitentia. <http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/apost_exhortations/documents/hf_jp-ii_exh_02121984_reconciliatio-et-paenitentia_sp.html>.
- MALLOY, David C. y LANG, Donald L. 1993. An Aristotelian Approach to Case Study Analysis. *Journal of Business Ethics*. Jul., vol. 12, issue 7, págs. 511-516.
- MCMAHON, Christopher. 1995. The Ontological and Moral Status of Organizations. *Business Ethics Quarterly*. Jul., vol. 5, issue 3, págs. 541-554.
- MIRABELLA, Miguel Ángel. 2005. *Fundamentos de filosofía económica*. Buenos Aires: Educa.
- SCHMIDT, Eduardo. 1995. *Ética y negocios para América Latina*. Lima: Universidad del Pacífico.
- SIMON, Herbert A. 1971. *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. 2.ª ed. Madrid: Aguilar (traducción de la edición original de 1957).
- SOAJE RAMOS, Guido. 1969. El grupo social. Apunte de cátedra no publicado. Cátedra Filosofía Social, Facultad de Filosofía y Letras, Pontificia Universidad Católica Argentina.
- VALSECCHI, Francisco. 1984. *Qué es la economía*. Buenos Aires: Macchi.
- VELÁSQUEZ, Manuel. 2003. Debunking Corporate Moral Responsibility. *Business Ethics Quarterly*. Oct., vol. 13, issue 4, págs. 531-532.