

La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad

The Stakeholder or Interest Groups Theory, a key to CSR, business success and sustainability

José Luis Fernández Fernández
Cátedra de Ética Económica y Empresarial
(Comillas-ICADE)
jlfernandez@cee.upcomillas.es

Anna Bajo Sanjuán
Cátedra de Ética Económica y Empresarial
(Comillas-ICADE)
anna.bajo@cetic.upcomillas.es

Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. Revista Internacional de Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*. Nº 6 Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012. Págs. 130 a 143

DOI: 10.7263/ADR.RSC.006.07

RESUMEN

JEL Classification:

M14

Palabras clave:

Stockholder vs. stakeholder approach; stakeholder management; grupos de interés; gestión responsable y sostenible.

Con todas sus lagunas y limitaciones, la RSE constituye una manera más rica de entender las relaciones entre la empresa y la sociedad; una forma más compleja de comprender la labor de la dirección; y un modo más coherente de buscar la sostenibilidad de los negocios y de los procesos económicos.

Si hubiera que señalar un elemento clave como diferenciador y fundamento sobre el que articular las intuiciones de este paradigma de empresa emergente, probablemente sería difícil encontrar otro más apropiado que el concepto de Stakeholder o de los Grupos de Interés. Poder, urgencia y legitimidad matizarán la prelación a la hora de atender las demandas de parte de aquéllos.

Este artículo desarrolla el concepto y recoge los resultados de un empeño académico que viene siendo llevado a cabo desde hace un cuarto de siglo. Se pone en relación con la voluntad estratégica de gestionar las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés no sólo como requerimiento estratégico, sino también como exigencia ética y de responsabilidad.

ABSTRACT

Clasificación JEL:

M14

Key words:

Stockholder vs stakeholder approach; stakeholder management; stakeholders; responsible and sustainable management.

Despite its shortcomings and limitations, CSR represents a rich way to understand the relationships between businesses and society, a more complex manner of analysing the managerial role and a coherent method to achieve sustainability of business and economic processes.

The concept of Stakeholders or Interest Groups is probably the key differentiator and foundation on which to base the insights of this emerging business paradigm. Influence, urgency and legitimacy act by establishing priorities when meeting the demands of these groups.

This work develops the concept and presents the results of an academic endeavour that has been carried out for a quarter of a century. It is related to the strategic policy of managing relationships between a company and its stakeholders, not only as a business requirement, but also as a standard of ethics and responsibility.

1. La Teoría de los Stakeholder o de los Grupos de Interés

Desde hace unas décadas, es perceptible por parte de buena parte de los teóricos de management y de bastantes académicos un deslizamiento desde perspectivas más alineadas con las concepciones de empresa tradicionales a las que hemos hecho referencia en el epígrafe anterior, hacia otro planteamiento distinto, cual es el denominado enfoque stakeholder o de base ampliada de la empresa. Se da por asumido que un planteamiento tal tiene la virtualidad respecto a las otras teorías de expresar y de poder conceptualizar de manera mucho más real y precisa la compleja red de interacciones existentes entre las empresas y las organizaciones, por una parte, y el resto de instituciones que configuran el entorno sociopolítico, por otra.

Aunque el concepto de stakeholder, como neologismo que apunta a una metáfora —literalmente vendría a significar: “el que mantiene una apuesta”... y nótese bien su cercanía fónica al término stockholder, que vale por shareholder y que sería, vertido al castellano, “el que tiene en su poder una parte alícuota de una empresa”; o sea: el accionista—, había sido utilizado ya en los años sesenta y setenta, es Edward Freeman (1984) quien sistematiza y delinea una manera de aproximarse a los stakeholders que puede dar, como resultado final, toda una teoría de la empresa y la gestión, abriendo pistas —tímidamente, si se quiere; pero abriendo pistas al fin y al cabo— hacia lo que venimos denominando un nuevo paradigma de empresa a la altura de los requerimientos y circunstancias del siglo XXI. Y si no queremos ser tan osados en la adjetivación y aplicamos un poco de sordina a la tesis, cuando menos lo que es innegable es que la teoría del stakeholder constituye una feliz metáfora

que puede ponernos en pista para avanzar hacia una situación en que las empresas y el propio sistema capitalista contribuyan a configurar una realidad más justa y beneficiosa para todos. Mimbres para ello parece haberlos: es cuestión de sustituir asunciones tradicionalmente llevadas a efecto desde el planteamiento neoclásico respecto al sistema capitalista por otras alternativas.

El propio Freeman *et al.*, en un reciente artículo (Freeman, Martin and Parmar, 2007) afirma a este respecto que los implícitos narrativos del discurso tradicional aplicado a la actividad económica y al capitalismo —labor capitalism, government capitalism, investor capitalism, managerial capitalism, entrepreneurial capitalism— se han venido construyendo, como ya decíamos más arriba, sobre una antropología simplista y una preocupación más nítida por apropiarse el valor económico que por crearlo: Junto a ello estaría el supuesto de que lo predominante es la competición, la escasez de los recursos, el juego de suma cero y el hecho de que el ganador se queda con todo... Así las cosas, claro es, queda poco espacio para la ética.

Sin embargo, dice, las cosas no tienen por qué ser necesariamente así: precisamente el *leit-motiv* del artículo a que me refiero en este párrafo no es otro que el intento por redefinir la narrativa del capitalismo sobre los conceptos de stakeholders, creación de valor e intercambio, en el entendimiento de que si somos capaces de pensar cómo una sociedad puede mantener un sistema de creación de valor y de intercambio voluntario, el capitalismo puede devenir un concepto útil.

A lo largo de este casi cuarto de siglo que va desde 1984 hasta hoy en día, como no podía ser de otra manera, la literatura sobre el tema del stakeholder no ha hecho sino crecer exponencialmente. Una simple incursión en cualquiera

de los buscadores de Internet al que se le introduzca el concepto arrojará varios miles de títulos como podrá comprobar el lector curioso. Por lo demás, es razonable suponer que, al objeto de conmemorar la efeméride de los veinticinco años, veamos cómo el año 2009 resulta prolífico en nuevos títulos y aportaciones a este respecto.

De hecho da toda la impresión de que ya se han estado calentando los motores en los últimos meses. A modo de botón de muestra hacemos referencia a tres publicaciones de distinto alcance, pero con un mismo interés. Cuando esto escribimos tenemos encima de la mesa el ejemplar correspondiente al mes de abril de este año de 2008 del *Business Ethics Quarterly* donde se recoge un artículo firmado por Bradley R. Agle, Thomas Donaldson, R. Edward Freeman, Michael C. Jensen, Ronald K. Mitchell y Donna J. Wood (2008). Se trata de una especie de diálogo entre estos reputados teóricos y viene a recoger algunas de las contribuciones del simposio tenido en Filadelfia el pasado año de 2007 por parte de la Academy of Management sobre el futuro de la teoría del stakeholder en la gestión de empresas. Como reconocen Agle y Mitchell en la introducción (Agle and Mitchell, 2008), la vitalidad del concepto está fuera de discusión; y más bien de lo que se trata es no tanto de si sí o si no, sino de cómo la teoría del stakeholder evolucionará y aportará nuevas y mejores perspectivas para la interpretación de la empresa y la gestión. Por lo demás, tenemos ante nosotros también dos recientes publicaciones recopilatorias —readings— de algunos de los más señeros artículos respecto a la teoría de los stakeholders, uno en inglés (Zakhem *et al.*, 2007) y otro traducido al italiano, a cargo de Freeman, Rusconi y Dorigatti (2007).

Está fuera de todo intento sensato querer aproximarse a la lectura, no ya de todo lo escrito al respecto en estos veinticinco años cuando menos, sino tan siquiera de dejar aquí constancia de las ideas centrales de los que pasan por ser —y son sin duda— hitos teóricos de referencia obligada (Freeman, 1984; Phillips, Freeman and Wicks, 2003; Donaldson and Preston, 1995; Goodpaster, 1991; Mitchell, Agle and Wood, 1997; Carroll, 1979; Phillips, 2003; Clarkson, 1995).

En todo caso, al objeto de dar idea de la complejidad del tema, en una especie de aproximación metateórica, no podemos menos de llamar la atención del lector hacia una clasificación de las perspectivas desde la que la literatura aborda el tema de los stakeholders, ya convertida en clásica —si bien también sujeta a controversia: la propuesta en su momento por Donaldson y Preston (1995). Para estos autores es posible distinguir tres aspectos diferentes en la teoría: el descriptivo, el instrumental y el normativo. El aspecto descriptivo de la teoría vendría a explicar y dar cuenta de la naturaleza de las operaciones de la empresa. El instrumental viene a dejar sentado que el enfoque stakeholder a la hora de dirigir empresas es mejor que cualquiera de las aproximaciones rivales con vistas a la consecución de los objetivos y las metas empresariales, incluido el de la búsqueda de la rentabilidad. Por su parte, el momento normativo de la teoría apunta a lo que se supone debe ser entendido por la función de la empresa y aporta guías filosóficas y éticas que deberían ser tenidas en consideración a la hora de gestionar las empresas y organizaciones desde una explícita orientación por la dimensión moral —moral management (Carroll, 1991).

Pese a todo, esta clasificación no siempre es aceptada sin controversia (Kaler, 2003); y, por lo demás, otras aproximaciones a la literatura reciente, como la que llevan a efecto Agel y Mitchell, (2008), tras analizar 37 artículos aparecidos entre 1999 y 2007, arrojan una clasificación por referencia a los siguientes tópicos: (1) Trabajos acerca del debate clásico entre el enfoque shareholder y la concepción stakeholder de la empresa —o por decirlo de manera más periodística: la polémica Friedman vs. Freeman (Freeman, 2008); (2) aproximaciones orientadas por referencia a un punto de vista instrumental de cara a una gestión estratégica de las relaciones con los grupos de interés; y (3) artículos que abren nuevas perspectivas teóricas y generan nuevas cuestiones para el debate. Entre éstas últimas: (a) de qué manera la teoría normativa del stakeholder puede ayudar a la ética empresarial y a la gestión de la ética organizativa; (b) hasta qué punto pueden encontrarse alternativas al debate stockholder-stakeholder que puedan aportar criterios normativos ante los fallos del mercado y la ineficiencia gubernamental con resultado de ineficiencias o injusticia en la distribución de los recursos y bienes; (c) cómo puede la teoría del stakeholder aportar enfoques teóricos que puedan tener traducción práctica en una gestión mejor; y (d) de qué forma mejores teorías y métodos —ya sean tomados de otros campos de conocimiento o del propio ámbito de la teoría— pueden contribuir al desarrollo de la propia teoría hacia etapas más elevadas.

Ante este panorama, nosotros nos limitaremos a exponer de manera sintética algunas de las ideas fundamentales de la teoría del stakeholder. Pero antes, puede ser interesante presentar, en línea con Rusconi (2007), los rasgos más ca-

racterísticos de la teoría, espigados de entre la vasta producción bibliográfica —ya sea la que podríamos denominar clásica, ya aquella otra más hodierna a las que hemos venido haciendo referencia en este epígrafe—, por referencia a las siguientes afirmaciones:

1. se entiende por stakeholder cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera —explícita o implícita; voluntaria o involuntaria— tenga alguna apuesta hecha —to stake, poner algo en juego— en la marcha de la empresa; y que si, por un lado, se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquélla, pueden, a su vez, condicionarla. En resumidas cuentas, cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales (Freeman, 1984, 24).
2. La dirección estratégica de la empresa debería atender a la consecución no sólo de los objetivos propios de los accionistas, sino de todo un más amplio abanico de interesados: trabajadores, clientes, sociedad en su conjunto, proveedores, etc. Viene a ser esto, en cierta forma, una especie de condición de posibilidad de la supervivencia de la empresa a largo plazo;
3. el objetivo de la gestión y la razón profunda de ser de la empresa desde el punto de vista ético (Fernández, 2007) es la maximización a largo plazo del bienestar de todos los stakeholders, cumpliendo con la condición de permitir la consecución de un resultado económico-financiero capaz de llenar suficientemente las expectativas de los accionistas. Para ello, la dirección de la empresa debe conocer cuáles son los valores, cuáles los inte-

reses, cuáles las expectativas de los distintos stakeholders;

4. hay una constante y dinámica interrelación entre la empresa, la gestión empresarial y la dimensión moral de la actividad empresarial y la acción directiva; pues, como afirma Freeman (1994), la teoría de la empresa se incardina siempre en un contexto moral. Sólo desde el reconocimiento de los presupuestos morales de la teoría de empresa y desde el empeño crítico y creativo por vivirlos de modo distinto es como podemos encontrar y proponer modos de vida más plenos y humanos;
5. la empresa debe ser entendida y conceptualizada como un conjunto de stakeholders en red, que interactúan entre sí de manera constante y dinámica. Estas relaciones interactivas conllevan, entre otras cosas, el hecho de que, necesariamente, ha de haber intereses divergentes y potencialmente conflictivos; implican también la posibilidad de que se establezcan alianzas entre distintos agentes o grupos de interés.
6. La teoría de la gestión de los stakeholders estudia la gestión empresarial y no es ni una teoría socioeconómica o política, ni tampoco una teoría ética completa, aunque —como venimos manteniendo reiteradamente en este trabajo— en ella laten elementos más que suficientes para delinear un modelo de empresa y de gestión donde la dimensión ética pueda encontrar acomodo de forma natural.

Aunque podríamos seguir delimitando en negativo qué cosa no es la teoría del stakeholder —véase para ello: R. A. Phillips, R. E. Freeman y A. C. Wicks (2003)— entendemos que es más operativo tratar de hacerlo desde lo que se va

dando por asumido que constituye el corazón de esta teoría de empresa y de gestión. En concreto: el tipo de intereses que está en juego; las bases del poder de los distintos stakeholders; criterios de clasificación; identificación, mapeo y predicción de la actividad de los distintos grupos de interés.

2. Intereses y poder de los Stakeholders

El denominador común de cualquier grupo de interés viene conformado por el hecho de que cada uno de ellos tiene, precisamente, algo en juego a propósito del funcionamiento de la empresa; hay algo que esperan ganar o que buscan no perder; puede ser el caso de que quieran modificar algún tipo de práctica o conseguir que permanezca. En todo caso, cada stakeholder, como su propio nombre indica, tiene algún tipo de stake en la marcha de la empresa.

Los distintos autores que han tratado de profundizar en la cuestión de los intereses de los stakeholders, con vistas a desarrollar análisis estratégicos de los mismos no son unánimes a la hora de distinguirlos por categorías. Por nuestra parte, entendemos que la taxonomía propuesta por Wartick y Wood (1998) —con causa y raíces, por supuesto, en trabajos anteriores (R. K. Mitchell, B. A. Agle y D. J. Wood, 1997)— cubre de manera muy cumplida los tipos básicos de intereses presentes en los más variados grupos. Son los siguientes: Intereses de tipo material, intereses políticos, intereses de afiliación o pertenencia, intereses relacionados con la información, intereses simbólicos y finalmente, intereses de tipo metafísico y espirituales.

Se entiende por interés de tipo material todo aquello tangible que es buscado o que está siendo puesto en riesgo y cuestión por la propia in-

dole del quehacer empresarial. Tal sería, por ejemplo, lo que se relaciona con los resultados financieros de la empresa: la búsqueda de beneficios económicos, el temor a entrar en pérdidas o a perder el puesto de trabajo. Dentro de los intereses materiales no financieros cabría señalar, pensando en las expectativas de los trabajadores, la aspiración a tener un entorno de trabajo seguro, evitando en la medida de lo posible los peligros y riesgos laborales.

Los intereses de tipo político tienen que ver con la distribución del poder y la influencia. Y ello, a su vez, puede ser entendido, bien con relación al intento por atraer hacia un tipo de posiciones favorables a un determinado grupo las reglamentaciones y políticas instrumentadas por las autoridades, las administraciones públicas y los entes reguladores a través de procesos más o menos explícitos de lobby; o bien puede ser entendido desde el más cercano ámbito del ejercicio del poder y la influencia en el interior de la propia empresa y el gobierno corporativo (por ejemplo, una OPA hostil o el intento de una ONG por conseguir recursos de parte de una determinada empresa para sus proyectos vendrían a configurar casos del tipo segundo).

Los intereses de afiliación apuntan al deseo de pertenencia que todos los seres humanos sentimos en mayor o menor grado y que nos lleva a buscar formar parte de una red social en la que encontrar ubicación y sentido. A este respecto, los stakeholders cuyos intereses primordiales se tipifican como intereses de afiliación, suelen estar preocupados por cosas tales como el modo como los valores de la empresa se alinean o no en sintonía con la comunidad local; o si hay manera fácil y gratificante de formar parte de grupos de pertenencia con gente del mismo “tipo y nivel.

Los intereses relativos a lo que tiene que ver con la información, el conocimiento y las opiniones, apuntan hacia los datos, las noticias relevantes, los resultados de investigación. En tal sentido, los grupos preocupados o concernidos especialmente por este tipo de interés suelen enfatizar y demandar de parte de la empresa una elevada transparencia informativa. Los entes reguladores son, en consecuencia, cada vez más sensibles a esta realidad y tratan de oponerse en la medida de lo posible a cualquier tipo de opacidad u ocultación de datos o informaciones relevantes. Esto que se dice es especialmente claro en lo referido a modificaciones legislativas en relación con el gobierno corporativo y el buen gobierno de las sociedades cotizadas. La modificación de la ley financiera, el llamado, entre nosotros, Código Conthe o Código Unificado de Buen Gobierno son ejemplos elocuentes de lo que se quiere decir (Fernández Fernández, 2008).

Cuando nos las habemos con grupos de interesados para los cuales la preocupación fundamental tiene que ver con la reputación, la imagen que la empresa tiene o proyecta en la sociedad en la que opera, la percepción que los clientes se hacen de la empresa en cuestión, el modo como los trabajadores “viven” su pertenencia, el grado en que la actividad de la compañía empatiza con expectativas culturales, religiosas o —en su caso— nacionales... estamos en presencia de lo que cabe definir como intereses de tipo simbólico. Y por supuesto, no por el hecho de que sean menos tangibles que los materiales, debieran en modo alguno ser relegados a un segundo nivel en la consideración de quienes dirigen y administran.

Finalmente, los intereses de tipo metafísico o espiritual apuntan hacia claves profundas del

sentido de la vida; hacia valores religiosos o filosóficos; a creencias sobre lo divino, lo humano y la naturaleza. A menudo este ámbito plantea dilemas y problemas de tipo ético que afloran en asuntos controvertidos donde se involucran asuntos relacionados con la vida, la muerte, la técnica, la bioética. Tanto quienes se posicionan a favor, como quienes lo hacen en contra de una determinada práctica, suelen hacerlo desde planteamientos que conectan con estratos más profundos que lo eminentemente racional, y que se enraizan en la creencia y la fe.

Como se ve, es mucho y muy distinto —intereses múltiples y variados— lo que puede estar en juego en el entorno de lo que la empresa representa. Esta aproximación, evidentemente, es mucho más compleja, pero, también, más rica que aquéllas otras que dejan fuera de consideración estas realidades —los intereses en juego— a las que acabamos de aludir de manera esquemática en los anteriores párrafos.

Ahora bien, a efectos de avanzar en nuestra caracterización de este modo de entender la esencia de la empresa y la clave de la gestión desde esta base ampliada, debemos decir a renglón seguido una palabra sobre la otra cara de la moneda. Pues junto a los diversos intereses y aspiraciones, hay que señalar la contrapartida: el poder que los grupos de interesados tienen para hacer valer en más o en menos —y con mayor o menor efectividad— sus pretensiones. La clave está en la adecuada articulación entre intereses y poder. Y en consecuencia, conviene caer en la cuenta de que hay tipos distintos de poder en lo que a los grupos de interés hace referencia.

Por un lado estarían aquellos que tienen el poder formal, el poder que los estatutos, la legislación y los reglamentos les otorgan por derecho

propio. Así, por ejemplo, en empresas cotizadas, estarían los accionistas, los miembros del consejo de administración, la alta dirección de la compañía, los ejecutivos y, en su caso, los representantes de los trabajadores. Vendría a continuación el que cabría calificar como poder económico, entendiendo por tal aquel que podría afectar a la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa. Dicho poder lo tienen, ante todo los clientes —que ejercen su voto monetario al comprar o no comprar un bien o servicio de terminado—, pero también los proveedores, las instituciones financieras y los trabajadores. En tercer lugar habría que hacer referencia al poder político, en sintonía con lo que más arriba indicábamos respecto a los intereses políticos.

Las fuentes del poder no dejan de tener implicaciones para la gestión; así como el hecho de que con gran frecuencia, las líneas de separación entre los distintos tipos de intereses y poder son mucho menos marcadas de lo que pudiera pensarse. Y por supuesto, teniendo presente que no es infrecuente tener que habérselas con stakeholders mixtos o grupos que acumulan intereses distintos por la propia índole de que no son, por así decir, químicamente puros. Pensemos, por ejemplo, en empleados que, a la vez, son accionistas, clientes de la propia empresa y vecinos de la planta para la que trabajan...

Todo esto, en el fondo, no hace sino complicar aún más la tarea de dirigir bien la empresa. Pero la altura de los tiempos no permite no orientar una gestión que aspire a ser, si no exitosa, cuando menos, sostenible, por otros derroteros al margen de la atención exquisita a los stakeholders.

Esta manera de comprender lo que la empresa es y representa supone un paso delante de primera magnitud. De hecho el actual auge de la

Responsabilidad Social de la Empresa, del que tanto cabe esperar con vistas a la mejora y humanización de las relaciones entre la empresa y la sociedad sería impensable sin suponer detrás del fenómeno toda una filosofía del stakeholder.

3. Identificación, clasificación y gestión de los Stakeholders

Ya sabemos que los stakeholders son individuos o grupos que tienen determinados intereses y aspiraciones con respecto a la empresa. Tales intereses, sabemos también, pueden ser el resultado de transacciones llevadas a efecto con la empresa o derivar de actividades unilaterales de parte de la misma. Por lo demás, los intereses en juego pueden tener un sesgo más bien legal o, por el contrario, ser de índole moral —menos, si es algo, susceptible de ser exigido por vía judicial—; pueden, finalmente, dichos intereses en juego, ser individuales o colectivos.

En todo caso, es posible proceder a clasificar a los stakeholders en función de la homogeneidad de los intereses en cuestión. Una tal clasificación (Max Clarkson, 1995) lo primero que pone en evidencia es el hecho de que, al margen de muy distintas clasificaciones, a su vez, es posible distinguir entre stakeholders primarios y stakeholders secundarios. Los primarios serían aquellos grupos de interesados sin los cuales la empresa no podría seguir operativa y actuante en el mercado. Al menos, bajo este rubro habría que incluir a los dueños y accionistas, a los empleados, a los clientes y a los proveedores.

Como sugeríamos más arriba, cada uno de ellos puede, de hecho, tener una determinada mezcla de intereses materiales —financieros o no—, políticos, de afiliación, simbólicos, metafísico-espirituales. Y, habida cuenta de su condición de grupos necesarios para que la empresa

funciones, contarán con una dosis de poder muy evidente y, en todos los casos, nada desdeñable.

Hay quienes señalan también entre los grupos de interés primarios a las administraciones públicas. Respecto a si los competidores hayan de ser considerados o no como grupos de interés primarios hay una discusión abierta sobre la que no procede detenerse en este momento.

Por su parte, los que cabría tipificar como grupos de interés secundarios serían aquellos que no están directamente involucrados en las actividades económicas de la empresa, pero que, si se terciara, pueden ejercer algún tipo de influencia sobre ella o que, en todo caso, pueden verse afectados por la actividad de la empresa u organización. Aquí cabe un amplio abanico de potenciales grupos de interesados: competidores —si es que no los consideramos formando parte del grupo de los primarios—, comunidad en la que radica la empresa, medios de comunicación, miembros de la sociedad civil, organizaciones del tercer sector...

En todo caso, una característica de estos grupos de interés secundarios es que el poder que tienen para hacer valer sus pretensiones es percibido también, en términos generales, como secundario.

Para acabar de delinear el contorno de los grupos de interesados —máxime teniendo en cuenta el hecho de que vivimos en un entorno complejo, dinámico y turbulento a resultas de la globalización y del contexto internacional en el que las empresas operan—, convendría tener presente también el hecho de que existen lo que cabría denominar como stakeholders globales. Serían éstos grupos u organizaciones conformadas por miembros de distintos países con intereses comunes en lo referido a las actividades de las empresas y organizaciones económicas. Pen-

semos, por ejemplo en el caso de Greenpeace o de World Wildlife Federation en lo tocante a medioambiente; pero sería posible hablar también de stakeholders globales políticos —ONU, OTAN...—; de stakeholders religiosos —a los que tampoco deberían obviar los ejecutivos que quisieran acertar a la hora de poner en funcionamiento prácticas y estrategias exitosas en un contexto como el aludido—; e incluso cabe entender que, llegado el caso, habría que considerar como un stakeholders a grupos terroristas internacionales...

De lo que venimos diciendo se deriva el hecho ya aludido en repetidas ocasiones de que de lo que se trata es de gestionar adecuadamente las relaciones entre la empresa y los distintos grupos de interés con ella relacionados, con vistas a la consecución de los objetivos empresariales. Para ello, naturalmente, serán necesarias una serie de herramientas que permitan a los gestores poner en relación la estrategia de la compañía con los intereses y aspiraciones de los distintos grupos; en definitiva, conectar lo estratégico con lo social y lo éticamente, en justicia, debido (Freeman, R. E. and D. R. Gilbert, 1987).

Ahora bien, para llevar a efecto una buena gestión de los grupos de interés, tanto en el sentido estratégico e instrumental cuanto en el ético y normativo —¿qué se les debe, en justicia, a cada uno de ellos en este contexto?, ¿cómo equilibrar intereses y compaginar objetivo de unos y otros con los de la empresa?— es preciso trabajar previamente de forma sistemática para identificar (1) quiénes son; (2) qué es lo que quieren, cuáles son sus intereses, qué es lo que está en juego; (3) en qué fundamentan sus pretensiones, cuál es la base de su poder; (4) cómo ha de entenderse la relación que tienen con la empresa y la que establecen o pueden llegar a

establecer entre ellos. En definitiva, se impone la tarea de levantar una especie de mapa topográfico donde se destaquen, por un lado, los distintos grupos de interesados; por otro, los intereses en juego, las peculiaridades de cada stakeholder, así como las relaciones y coaliciones posibles entre ellos. Sólo desde aquí es pensable avanzar hacia una gestión de los intereses en juego no sólo eficiente, sino también socialmente responsable y éticamente correcta. Es decir: una gestión a la altura de las demandas del momento en lo económico, pero también en lo humano y lo moral.

Tal vez uno de los más atinados trabajos a este respecto es el ya citado más arriba de Mitchell, Agle y Wood (1997). Estos autores, tras pasar revista crítica al estado del arte en lo relativo a la teoría del stakeholder hasta entonces producida, y queriendo huir tanto de una manera excesivamente amplia de enfrentarse a los grupos de interés —donde casi todo el entorno sería susceptible de serlo... y, en consecuencia, inabarcable en términos operativos por los gestores— cuanto huir también de una estrecha visión a la hora de identificarlos, acaban proponiendo que las distintas clases de grupos de interés pueden identificarse en función de que tengan uno, dos o tres de los atributos siguientes: (1) el poder suficiente para influir en la empresa; (2) la legitimidad necesaria para mantener la relación entre ellos y la empresa; y (3) la urgencia de la pretensión concreta del grupo de interés (Mitchell, Agle and Wood, 1997; 854).

A partir de aquí, es posible elaborar —como ellos hacen— una tipología comprensiva de stakeholders, basada, por lo demás, en la asunción normativa de que estas variables definen el ámbito y los elementos hacia los que la dirección de la compañía debería prestar atención de ma-

nera sistemática. Proponen, a continuación, un modelo dinámico — el poder y la legitimidad interactúan y, cuando se combinan con la urgencia, dan lugar a diversos tipos de grupos de interesados que tienen expectativas distintas respecto a la empresa— que les permite llevar a cabo predicciones y que sirve para orientar la toma de decisiones por parte de los gerentes.

Sería posible representar gráficamente, mediante tres círculos que intersecaran entre sí, el modelo básico de los atributos de los stakeholders. Con ello se mostrarían las cuatro categorías lógicas de los grupos de interés activos resultantes de la combinación de los tres atributos referidos más arriba: legitimidad, poder y urgencia. Por otra parte, se podrían mostrar también aquellos otros tres tipos de grupos de interesados que sólo poseen uno de los tres atributos clave.

En todo caso, independientemente de su representación gráfica, si combináramos posibilidades, respecto al primer grupo, cabría hablar de lo siguiente: (1) stakeholders con poder y legitimidad, pero sin urgencia; (2) stakeholders que tienen legitimidad y urgencia, pero que carecen de poder; (3) stakeholders con poder y urgencia, pero sin legitimidad para hacer valer sus aspiraciones; (4) stakeholders que tienen las tres características: poder, urgencia y legitimidad. Por lo que hace referencia al resto de grupos de interesados, es decir, a aquellos que sólo pueden ofrecer uno de los rasgos atributivos —sea el poder, la legitimidad o la urgencia—, cabría hablar de (5) los que tienen poder, pero no tienen ni legitimidad ni urgencia; (6) los que tienen legitimidad, pero ni tienen urgencia, ni tampoco poder; y (7) los grupos de interesados que tienen urgencia pero carecen de poder y de legitimidad.

Mitchell, Agle y Wood (1997; 872-879) denominan, respectivamente, a las distintas clases cualitativas de la manera siguiente:

(1) Dominantes, que serían aquellos stakeholders clave a largo plazo puesto que tienen poder y legitimidad suficiente, aunque no necesitan urgentemente nada por el momento; (2) dependientes, toda vez que carecen de poder para hacer valer directamente sus pretensiones pero que, previsiblemente, pueden crear alianzas con otros de más poderío; (3) peligrosos, puesto que pueden tornarse violentos y coercitivos en busca de sus pretensiones, por más que no tengan legitimidad alguna para hacerlas valer. Pensemos en lo que más arriba decíamos acerca de los grupos terroristas.(4) Cuando se dan las tres características, estaríamos en presencia de lo que los citados autores denominan *definitive stakeholders* y que cabría traducir por grupos de interés inmediato hacia los que los directivos deben prestar prioridad absoluta.

Por lo que respecta a las otras tres clases se puede hablar, respectivamente, de: (5) *durmientes*, verdaderos gigantes dormidos a los que hay que prestar atención, pues, si llegan a plantear con urgencia alguna reclamación, están a un paso de convertirse en peligrosos; (6) *discrecionales* —*discretionary stakeholder*— entre los que cabe citar a aquellos grupos que esperan recibir apoyo financiero de parte de la empresa, tales como ONG, asociaciones culturales, etc.; y, finalmente (7) *demandantes* —*demanding stakeholder*— término por el cual se quieren referir a grupos de protesta contra la empresa y sus actividades.

Un ejercicio interesante supone el de levantar topográficamente el mapa de stakeholders; categorizarlos en función de las tres características; comprobar el grado de conexión y el nivel de

institucionalización de relaciones; el conocimiento de expectativas mutuas; y, a la luz de todo ello, decidir qué se les debe y qué es el mejor escenario posible de interacción.

4. Conclusión

A la vista de lo que va indicado, queda patente la importancia que tiene para quienes dirigen las empresas conocer algo más respecto a sus grupos de interés que lo que se engloba bajo epígrafes generales, tales como “clientes” o

“administraciones públicas”. Los procesos, las estrategias, las relaciones deberán modularse en función de los diferentes tipos de stakeholders. Y, como condición previa de posibilidad para una gestión exitosa, nunca será suficientemente encarecida la conveniencia de establecer e institucionalizar cauces de diálogo transparente y sincero con los distintos grupos de interés. La sostenibilidad de la empresa a plazo medio-largo será imposible sin dichas providencias.

Bibliografía

- Agle, B. R. and Ronald K. Mitchell: (2008), “Introduction: Recent research and New Questions”, *Business Ethics Quarterly*, 18, (2), 153-159.
- Agle, Bradley R., Thomas Donaldson, R. Edward Freeman, Michael C. Jensen, Ronald K. Mitchell, and Donna J. Wood: (2008), “Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory”, *Business Ethics Quarterly*, 18, (2), 153-191.
- Bertalanffy, L. von: (1980), Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones, (*Fondo de Cultura Económica*, México, Madrid, Buenos Aires).
- Brennan, M. J.: (1994), “Incentives, Rationality and Society”, *Journal of Applied Corporate Finance* 7, 31-39.
- Carroll, A. B.: (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 4, (4), 497-505.
- Carroll, A. B.: (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, July-August, 39-48.
- Clarkson, M. B. E.: (1995), “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 20, (1), 92-117.
- Coase, R. H.: (1937), “The nature of the Firm”, *Económica*, Novbre. 1937, pgs. 386-405. Citado por la traducción castellana “La naturaleza de la empresa”, *Información Comercial española*, 557, 67-76, enero de 1980.
- Cuervo, A. (et al.): (2003), Introducción a la administración de empresas, 4ª edición (Civitas, Madrid)
- Cyert, R. M. and James G. March: (1963), Behavioural Theory of the Firm, (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ).
- DeGeorge, R. T.: (1992), “Agency Theory and the Ethics of Agency”, in N. E. Bowie and R. E. Freeman (ed.), *Ethics and Agency Theory: An Introduction* (Oxford University Press, New York), pp. 59-72.
- Donaldson, T. and L. E. Preston: (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Donaldson, T.: (2008), “Two Stories”, *Business Ethics Quarterly*, 18 (2), 172-176.
- Fernández Fernández, J. L.: (1996), Ética para empresarios y directivos, segunda edición (Esic, Madrid).
- Fernández Fernández, J. L.: (2007), “¿Por qué y cómo gestionar la ética organizativo-empresarial?”, en Anna Bajo Sanjuán y Nuria Villagra García (eds.): *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable*. Memoria Académica Curso 2006-2007, (Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid).

- Fernández Fernández, J. L.: 2008, "La dimensión ética del gobierno corporativo", en G. Granda y C. Camisón (eds.), *El modelo de empresa del siglo XXI. Hacia una estrategia competitiva y sostenible*, (Madrid), pp. 93-110.
- Fontrudona, J. and A. J. G. Sison: 2006, "The Nature of the Firm, Agency Theory and Shareholder Theory: A Critique from Philosophical Anthropology", *Journal of Business Ethics*, 66, 33-42.
- Freeman, R. E.: 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, (Pitman, Boston).
- Freeman, R. E.: 1994, "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, 4, 409-421.
- Freeman, R. E.: 2008, "Ending the so called "Friedman-Freeman" Debate", *Business Ethics Quarterly*, 18, (2), 162-166.
- Freeman, R. E. and Daniel R. Gilbert, Jr.: 1987, "Managing stakeholder relationships", in S. Prakash Sethi and Cecilia M. Falbe (eds.), *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation* (D. C. Heath, Lexington, MA), pp. 397-422.
- Freeman, R. E., Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti: 2007, *Teoria degli Stakeholder*, (FrancoAngeli, Fondazione Acli Milanese, Milano).
- Freeman, R. E., Kirsten Martin and Bidhan Parmar: 2007, "Stakeholder Capitalism", *Journal of Business Ethics*, 74, 303-314.
- Friedman, M.: 1953, "The Methodology of Positive Economics", *Essays on Positive Economics* (University of Chicago Press, Chicago); citado por la antología editada por Daniel M. Hausman (1994; 180-213): *The Philosophy of Economics. An Anthology, Second Edition*, (Cambridge University Press, UK).
- Friedman, M.: 1962, *Capitalism and Freedom* (University of Chicago Press, Chicago).
- Friedman, M.: 1970, "The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13, 1970, pp. 32-33, 122-126.
- Galbraith, J. K.: 1975, *Economics and the Public Purpose* (New American Library, New York).
- Goodpaster, K. E.: 1991, "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, 1 (1) 53-72.
- Gómez Camacho, F.: 1998, *Economía y filosofía moral. La formación del pensamiento económico europeo en la Escolástica española* (Síntesis, Madrid).
- González Fabre, R.: 2005, *Ética y economía. Una ética para economistas y entendidos en economía* (Desclée de Brouwer, Bilbao).
- Hausman, D. M.: 1994, *The Philosophy of Economics. An Anthology, Second Edition*, (Cambridge University Press, UK).
- Jensen, M. and W. Meckling: 1976, "The Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics* 3 (4), 305-360.
- Kuhn, T. S.: 1971, *La estructura de las revoluciones científicas*, (Fondo de Cultura Económica, México).
- McGregor, D.: 1960, *The Human Side of the Enterprise*, (MacGraw-Hill, New York).
- Melé, D.: 1990, "Human development and images of organisation", in G. Enderle, B. Almond and A. Argandoña (eds), *People in Corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*, (Kluwer Academic Publishers, The Netherlands), pgs. 93-104.
- Mitchell, R. K., Bradley R. Agle and Donna J. Wood: 1997, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22 (4) 853-886.
- Murray, H. A.: 1938, *Explorations in Personality*, (Oxford University Press, Oxford).
- Phillips, R. A.: 2003, "Stakeholder Legitimacy", *Business Ethics Quarterly*, 13, (1), 25-41.
- Phillips, R. A., R. Edward Freeman and Andrew C. Wicks: 2003, "What Stakeholder Theory is Not", *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 479-502.
- Robbins, L.: 1935, *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, 2d ed., (Macmillan, London).
- Rusconi, G.: 2007, "Introduzione", en R. E. Freeman, Gianfranco Rusconi e Michele Dorigatti: *Teoria degli Stakeholder*, (FrancoAngeli, Fondazione Acli Milanese, Milano), pgs. 13-17.
- Santos Redondo, M.: 1997, *Los economistas y la empresa. Empresa y empresario en la historia del pensamiento económico* (Alianza Editorial, Madrid).
- Sen, A. K.: 1986, *Sobre ética y economía* (Alianza Editorial, Madrid).

Simon, H. A.: 1960, *The new science of management decisions*, (Harper and Row, New York).

Solomon, R. C.: 1999, *A Better Way to Think About Business*, (Oxford University Press, New York).

Taylor, F. W.: 1911, *Principles of Scientific Management*, (Harper, New York).

Thurow, L.: 1983, *Dangerous Currents: The State of Economics* (Random House, New York).

Wartick, S. L. and Donna J. Wood: 1998, *International Business & Society*, (Blackwell, USA).

Weber, M.: 1968, *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*, (Wedminster, New York).

Wood, D. J.: "Corporate responsibility and Stakeholder Theory: Challenging the Neoclassical Paradigm", *Business Ethics Quarterly*, 18 (2), 159-162.

Zakheim, A. J., Daniel E. Palmer and Mary Lynn Stoll (ed.): 2007, *Stakeholder theory: essential readings in ethical leadership and management*, (Prometheus Books, Amherst, N.Y.).