



El modelo de empresa plural desde el enfoque de los *stakeholders*

ELSA GONZÁLEZ

Con estas páginas, se pretende defender el modelo de empresa plural que subyace al enfoque de los *stakeholders* por ser una concepción que sitúa el objetivo y la naturaleza de la misma a la altura de la sociedad y de los individuos y grupos que la hacen posible. Especialmente porque, como se mostrará, tras la teoría de los *stakeholders* se despliega un modelo de gestión de las organizaciones empresariales que contempla sus aspectos éticos y organizativos *siempre y al mismo tiempo*¹. Este rasgo del enfoque de los *stakeholders* es enfatizado siempre por R. Edward Freeman, reconocido como el inspirador de este modelo de empresa plural².

Principalmente, la visión de la empresa como stakeholder ha permitido una revisión de los supuestos básicos que subyacen a la teoría económica neoclásica, así como a la teoría organizacional y modelos de empresa que se derivan de ella. Éste es, a mi juicio, uno de los motivos por los que ha suscitado tanto interés y dedicación en diversas disciplinas académicas, al mismo tiempo que ha trascendido con gran rapidez del ámbito de la investigación al ámbito práctico. Aunque utilizado con cargas semánticas diferentes y propósitos explicativos distintos, el término *stakeholder* lo podemos encontrar, en la actualidad, en informes de carácter económico, político, empresarial o ético. Incluso, en ocasiones, se utiliza para apuntar a un supuesto compartido: “¡ya sabes, la importancia de los *stakeholders*!”.

Sin embargo, dada la variedad de significados que se le atribuyen, reflejados en la extensa bibliografía al respecto de la teoría de los *stakeholders*, es necesario realizar una exposición sistemática de la misma. Porque, sin duda alguna, *stakeholder* es un término poderoso y fructífero, pero al mismo tiempo ambiguo y susceptible de malas interpretaciones. Ya en 1995 Donaldson y

1 Este artículo se inserta en el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico FFI2010-21639-C02-02, financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación y con Fondos FEDER de la Unión Europea, y en las actividades del grupo de investigación de excelencia PROMETEO/2009/085 de la Generalitat Valenciana.

2 Cfr., para su primera y más detallada formulación, FREEMAN, R. Edward, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Toronto, Pitman, 1984.

Preston mostraban de qué modo había captado la atención de los investigadores, señalando que desde 1984 hasta 1995 habían aparecido al menos doce libros y más de cien artículos que tenían como su centro de atención este concepto, pero se lamentaban, pues tras ellos se pretendían defender modelos bien distintos de dirección y gestión de empresas³.

Y su lamento sigue siendo muy actual. La proliferación de investigaciones y publicaciones sobre el tema no ha cesado, sin embargo sigue sin existir una visión única acerca de su significado y de cómo debe ser utilizado. Como señalan algunos de sus teóricos más relevantes: "Esta amplitud de interpretación, aunque es una de las mayores fortalezas de la teoría de los *stakeholders*, es al mismo tiempo una de sus más importantes debilidades teóricas"⁴. En este breve artículo, se pretende mostrar una visión panorámica de la teoría de los *stakeholders*, que permita atisbar un modelo de empresa que, reconociendo la pluralidad de intereses en juego, los gestiona con un criterio ético-empresarial de corte dialógico⁵ que se encuentra fundamentado en la propuesta de ética empresarial dialógica o discursiva⁶.

La empresa plural una empresa moderna

La teoría moderna de la empresa explica su origen siguiendo principalmente dos tesis. La primera tesis se encuentra elaborada en el pensamiento de Frank Knight (1885-1972), quien afirma que es la *incertidumbre* la característica fundamental para defender la idea del origen de la empresa. La incertidumbre motiva una selección y una especialización de funciones que

3 Ver DONALDSON, Thomas – PRESTON, Lee E., "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", en *Academy of Management Review*, 20 (1995), pág. 66.

4 PHILLIPS, Robert – FREEMAN, R. Edward – WICKS, Anthony, "What stakeholder Theory is not", en *Business Ethics Quarterly*, vol.13, nº 4 (2003), pág. 479.

5 Ver al respecto GONZÁLEZ, Elsa, "Defining a Post-conventional Corporate Moral Responsibility", en *Journal of Business Ethics*, 39 (2002), págs. 101-108 y GONZÁLEZ, Elsa, "La gestión de la responsabilidad basada en la teoría de los *stakeholders*", en GARCÍA-MARZÁ, Domingo – GONZÁLEZ, Elsa – NAVARRO, Fernando – BALLESTEROS, Carlos, *Ética y empresa. La empresa socialmente responsable*, Madrid, Cideal, 2003, págs. 58-87.

6 Para esta propuesta, ver CORTINA, Adela – CONILL, Jesús – DOMINGO, Agustín – GARCÍA-MARZÁ, Domingo, *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 2008; GARCÍA-MARZÁ, Domingo, *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta, 2011; y artículo de Domingo García-Marzá en este mismo número de *Debats*.

da lugar a la aparición de la empresa. Dentro de esta estructura, una clase social –personas de negocios– dirige la actividad económica con las características de responsabilidad y control del proceso, y, bajo la existencia de riesgo, tiene como objetivo la obtención de beneficio a ambos lados de la incertidumbre. Knight, en su obra *Riesgo, incertidumbre y beneficio* (1921), muestra que en toda actividad económica existe un *riesgo*, que desaparece cuando a través de las organizaciones *se pueden centralizar adecuadamente la responsabilidad y se puede asegurar la unidad convergente de intereses*. De este modo reduce la incertidumbre en riesgo mensurable.

Esta centralización lleva a la organización a buscar necesariamente a personas que encajen a esta mano visible, y sean capaces de asumir riesgos y aventurarse. Desde esta tesis, la esencia de la empresa es la especialización de la función de *dirección responsable* de la vida económica, cuya característica es la inseparabilidad de *responsabilidad y control*.

La segunda tesis ha sido elaborada y defendida por Ronald Coase, quien señala que el funcionamiento del mercado lleva consigo costes, y que, formando una organización y permitiendo que una autoridad (empresario) dirija los recursos ("mano visible"), se ahorran ciertos de estos *costes de mercado*. El empresario tiene que llevar a cabo su función a un coste aún menor, teniendo en cuenta que puede obtener los factores de producción a un precio inferior al de las transacciones de mercado que él sustituye, porque si no lo consigue siempre es posible recurrir al mercado abierto.

Coase, en su obra *La naturaleza de la empresa* (1937), se pregunta por el motivo del nacimiento de la empresa en una economía de intercambio especializada. Como razón principal argumenta que existe un *coste asociado* a la utilización del mecanismo de precios y como ejemplo muestra que los costes de negociación y conclusión de un contrato separado para cada transacción que se realiza en un mercado son mayores. Pero, además, considera que, de no existir la incertidumbre en una economía de intercambio especializada, no sería plausible que hubiera surgido la empresa, puesto que en este tipo de economías la distribución de recursos se realiza vía

precios, y las transacciones en un mercado y las mismas transacciones organizadas en una empresa reciben, por lo general, distinto trato por parte del gobierno o de otras instituciones con potestades reglamentarias.

Ambas tesis muestran un aspecto esencial para la comprensión de la empresa moderna y su función en la sociedad, este aspecto fue señalado magistralmente por A. Chandler: "la mano visible del *management* reemplazó a lo que A. Smith se refería como la mano invisible de la fuerza del mercado"⁷.

La empresa moderna debe ser entendida desde esta perspectiva, dado que ha ido asumiendo funciones que hasta su aparición eran competencia del mercado. Las fue asumiendo mediante la internalización de actividades que habían sido realizadas por diferentes unidades empresariales y, por tanto, de las transacciones que podrían haberse dado entre ellas. La empresa no aparece hasta el momento en que la *coordinación administrativa* es un mecanismo más beneficioso y eficiente que la coordinación a través del mercado. Pero no significa esto que el mercado sea sustituido como fuerza de producción, sino que la empresa se hace cargo ahora de una de las funciones que antes el mercado elaboraba por sí sólo: la coordinación e integración del intercambio de bienes y servicios⁸.

Por otra parte, las ventajas de internalizar no pueden apreciarse hasta que no surge una jerarquía *managerial* y, sólo cuando esta jerarquía ha tenido éxito en la ejecución de sus funciones de coordinación administrativa, se produce el desplazamiento de la coordinación del mercado. Este proceso ha conducido a la profesionalización de los directivos y a que la gestión de la empresa se independice de la dirección de la misma.

Si bien cualquier disciplina que se adentre en el estudio de la empresa reconoce estas dos tesis básicas acerca del origen de la empresa moderna, sin embargo no interpretan las funciones que posee de la misma manera. Por ejemplo, grosso modo, hay quien entiende que la *incertidumbre*, *el riesgo* y *los costes* sólo son asumidos por los accionistas y propietarios, por lo que la gestión de la empresa debe centrarse en este

7 CHANDEL, Alfred D., *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Madrid, Ministerio de Trabajo, 1987, pág. 15.

8 Ídem., págs. 16-28.

grupo exclusivamente; mientras que otros consideran que son muchos (individuos y grupos) los que soportan la *incertidumbre* y *el riesgo*, así como *costes que no sólo son económicos*, afirmando así que la gestión tiene que encargarse de todos ellos, es decir, de la pluralidad.

No contamos con un único paradigma acerca del modelo de empresa. Y esta diversidad de interpretaciones se evidencia tanto en el trasfondo de las investigaciones como en el modo de gestionar y administrar las organizaciones. Por decirlo brevemente, no existe un único enfoque empresarial, sino distintas defensas de qué es y debería ser una empresa.

Esta rivalidad de concepciones ha sido puesta en evidencia por distintas disciplinas, que han mostrado no sólo los principales axiomas que las distinguen, sino también las han identificado con categorías históricas, culturales y geográficas. Así, apuntan que hay dos paradigmas predominantes, uno procedente del ámbito anglosajón (Estados Unidos, Gran Bretaña y Australia) y otro del ámbito europeo (sobre todo continental y centroeuropeo)⁹.

En la pugna entre uno u otro modelo, es donde podemos situar la propuesta de la teoría de los *stakeholders*, que, a mi juicio, supone un planteamiento que recoge lo mejor de las dos tradiciones, la renana y la neoamericana. Esta teoría nace en el contexto anglosajón, concretamente en EEUU, y se propone como una teoría organizacional y ética, que mantiene la pluralidad de intereses en juego al mismo tiempo que busca el largo plazo sin renunciar a su función social. Como se verá a continuación, la primera pregunta que se plantea este nuevo paradigma empresarial es "¿cuál es el objetivo de la empresa?" y la respuesta no es la "maximización de valor económico para el accionista" sino "la maximización de valor y riqueza para los *stakeholders*".

La amplitud semántica del término *stakeholder*

Cualquier conocedor de las actuales tendencias en economía, empresa, sociología empresarial o ética empresarial ha tenido que enfrentarse desde la segunda mitad de los años

9 Por ejemplo, la excepcional descripción realizada por ALBERT, Michael, *Capitalismo contra capitalismo*, Barcelona, Paidós, 1993³.

ochenta al término *stakeholder*. El vocablo se ha aceptado dentro de la bibliografía especializada y también en el lenguaje común referente a la economía y la empresa, echándose en falta a menudo una traducción a las diferentes lenguas. En mi opinión, se pueden aducir al menos tres razones para explicar por qué seguimos utilizando el término inglés.

En primer lugar, el vocablo se utiliza para hacer referencia a cuestiones de distinta naturaleza: una *teoría* nueva sobre la empresa, un *modelo* concreto y alternativo de empresa, y un *individuo* o *grupo* que se relaciona con la empresa; en este sentido, encontrar un vocablo único es una cuestión tremendamente difícil. En segundo lugar, *stakeholder* es un neologismo que se propuso en la década de los sesenta para apuntar un concepto de empresa, que a lo largo del tiempo se ha ido refinando y matizando. De tal modo que la mayoría de sus estudiosos optan por definir al principio de sus investigaciones qué significado le otorgan, para luego utilizar el vocablo *stakeholder*, sin necesidad de hacer alusión a todo su contenido. En tercer lugar, y como veremos a continuación, este nuevo vocablo está unido a dos metáforas cargadas de significado, si se sigue manteniendo el término anglosajón; pero pierde toda su carga metafórica, si es traducido a otros idiomas. En definitiva, aunque en algún momento se han propuesto traducciones, éstas resultan muchas veces insatisfactorias.

Como se acaba de apuntar, el nacimiento del neologismo anglosajón *stakeholder* está asociado a dos metáforas que tienen como objetivo explicar que la empresa no tiene como único objetivo servir a los accionistas o propietarios (*stockholders*), sino que tiene como objetivo servir a todos los individuos y grupos que la configuran y la hacen posible (*stakeholders*). En este sentido, el enfoque afirma que la empresa tiene responsabilidades asociadas a los intereses, derechos, reclamaciones, etc., de sus múltiples *stakeholders*.

Cronológicamente, la primera vez que se utilizó el término fue en un memorando interno elaborado por el SRI (Stanford Research Institute) en 1963 acerca de los procesos de planificación de la empresa. En este trabajo, se definía *stakeholder* como "aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar

de existir"¹⁰, incluyendo a accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, prestamistas y sociedad¹¹. Pero no se puede hablar de una propuesta teórica de los *stakeholders* hasta mediados de los años ochenta, cuando R. Edward Freeman, basándose en los trabajos anteriores, escribe su libro *Strategic Management. A Stakeholder Approach* (1984).

Esta obra central de la teoría de los *stakeholders* tenía como principal pretensión idear y construir un marco teórico que diera respuesta a las preocupaciones que tenían los directivos y gestores de las empresas durante la década de los ochenta en Estados Unidos. Como subraya siempre Freeman la teoría de los *Stakeholders* nació por motivos pragmáticos. Desde la década de los sesenta, el entorno empresarial cada vez presentaba mayores cambios, a veces tan rápidos, o de tal calidad, que los directivos se encontraban desconcertados y sin herramientas adecuadas para entender el entorno y relacionarse con él. Y, especialmente en la década los años ochenta, la confusión abrumaba a la gestión empresarial. Los marcos teóricos tradicionales no eran capaces de ayudarles a desarrollar nuevas direcciones estratégicas ni de facilitarles la comprensión adecuada para crear nuevas oportunidades en medio de tanto cambio¹².

Es a mediados del siglo XX cuando la sociedad norteamericana comienza a cuestionarse si la finalidad que perseguía la empresa y los procedimientos que utilizaba para alcanzarlos eran los más adecuados. Además, los entornos económico, tecnológico y de valores sociales estaban sufriendo cambios vertiginosos, que a partir de los noventa no harían más que acentuarse. De alguna manera, las expectativas que la sociedad estaba manifestando con respecto a la empresa no eran satisfechas por ésta, pues la empresa lo que mostraba era una cuenta de

10 Cita del memorando emitido por el SRI extraída de FREEMAN, R. Edward, *Op. cit.*, pág. 31.

11 Algunos de los pioneros que trabajaron esta idea fueron Igor Ansoff, Bob Stewart y Marion Boscher. Desde esta fecha hasta mediados de los años ochenta, el concepto de *stakeholder* fue abordado con mayor exhaustividad por teóricos de la organización como Russell Ackoff, James Emshoff, Richard Mason, Ian Mitroff, Eric Rhenman, Fred Emery y Eric Trust.

12 Cfr. FREEMAN, R. Edward - VELAMURI, S Ramakrishna, "A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility", en KAKABADSE, A. - MORSING, M. (eds.), *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*, Nueva York, Palgrave Macmillan, págs. 11-12.

resultados saneada, pero la sociedad quería saber también de qué modo se había alcanzado y si esos resultados eran también para la sociedad.

Tras esta reclamación se encuentra una forma de entender la empresa distinta, y en aquel momento novedosa, porque entiende las relaciones empresariales de un modo amplio y no reducido a los trabajadores y empresarios, sino que incluye la relación empresarial con todos aquellos grupos que *permiten que la empresa siga siendo viable y que siga teniendo una cuenta de resultados saneada*. La noción que nace durante estas décadas no incluye únicamente al capital y al trabajo, por utilizar terminología conocida, sino a un número mayor de grupos y, por tanto, no se corresponde con un modelo dual de empresa, característico del modelo renano como ya se vio, sino un concepto plural de empresa, que ahora sí tiene en cuenta la visión de largo plazo¹³.

La teoría de los *stakeholders* pretende ser esa guía u orientación para comprender mejor las exigencias del entorno y al mismo tiempo implica una propuesta teórica de un concepto de empresa, distinto al que hasta ese momento se estaba manejando tanto en EEUU como en Europa. Una propuesta que tiene sus antecedentes en la disciplina de la teoría organizacional, concretamente en los estudios de la práctica de la dirección estratégica, pero que muy pronto llamó la atención de otras disciplinas.

En los últimos años, dada la proliferación de estudios sobre la teoría de los *stakeholders*, Freeman, junto con sus colaboradores, ha manifestado que no se pueden olvidar estos orígenes. Por lo que se tendrá que recordar constantemente que la teoría de los *stakeholders* no es más que una guía pragmática para la dirección de empresas, que tiene en consideración aspectos económicos, empresariales y éticos. Olvidar sus raíces puede conducirnos a dos salidas: distorsionar la propia teoría o quedar defraudados porque no da respuesta a lo que se esperaba de ella. Como se verá más adelante, en muchas ocasiones sus críticos le exigen respuestas a cuestiones que no le competen y que la teoría de los *stakeholders* no tiene pretensión de responder en solitario. De hecho,

13 Cfr. GARCÍA-MARZÁ, Domingo, *Op. cit.*, pág. 148 y ss.

siempre se ha mostrado que, en muchos aspectos que la teoría deja abiertos, es necesario colaborar con otras disciplinas, como la economía de la empresa, la sociología organizacional (*business & society*) y la ética empresarial (*business ethics*). En ningún momento ha querido plantearse como una teoría "explícalo-todo" y tiene bien presente la necesidad de interdisciplinariedad¹⁴.

¿Qué es y qué pretende el enfoque de empresa plural?

La teoría de los *stakeholders*, tal y como la presentó en su momento Freeman en 1984, es "una teoría de gestión y dirección (management) organizacional y ética"¹⁵ cuya justificación radica en su enfoque pragmático de la teoría organizacional¹⁶. Las cuestiones a las que trata de dar respuesta, desde sus orígenes hasta las propuestas más recientes, se pueden resumir en dos preguntas globales. En primer lugar, ¿cuál es el objetivo de la empresa?, es decir, la finalidad de cualquier organización empresarial, independientemente de su tamaño o de la actividad a la que se dedique. Y, en segundo lugar, ¿qué responsabilidades tiene la gestión de la empresa hacia sus *stakeholders*? Dicho en otras palabras, se centra en las relaciones humanas y en el juego de derechos, intereses, deberes y obligaciones que éstas implican. Al formular de este modo las preguntas que guían cualquier investigación bajo la teoría de los *stakeholders*, se pone en evidencia y se subrayan "los presupuestos morales de la gestión y dirección de empresas".

Los supuestos que mantiene como teoría, acerca de (a) la relación entre ética y empresa/economía, (b) el objetivo del sistema económico capitalista, (c) la comprensión de la función

14 Por este motivo, entre los autores que más han aportado al desarrollo y debate de la teoría de los *stakeholders* encontramos especialistas en teoría de las organizaciones, como Freeman, Gilbert, Hartman, Harrison, Jones, Liedtka, Parmar, Post, Preston, Reed, Velamuri y Wicks; en Sociología organizacional, como Agle, Evan, Mitchell y Wood; y en Ética empresarial, Bowie, De George, Donaldson, Goodpaster y Phillips. Esta enumeración únicamente muestra a los más representativos, pues son muchísimos los autores que le han dedicado su atención a la teoría.

15 PHILLIPS, Robert A. - FREEMAN, R. Edward - WICKS, Anthony, "What Stakeholder Theory Is Not", en *Business Ethics Quarterly*, vol.13, nº 4 (2003), pág. 480.

16 Cfr. FREEMAN, R. Edward. - WICKS, Anthony - PARMAR, Bidhan, "Stakeholder Theory and 'The Corporate Objective Revisited'", en *Organization Science*, vol.15, nº 3 (2004), pág. 366.

y responsabilidad de la empresa, y (d) el concepto de ser humano, constituyen sus rasgos distintivos y con ellos podemos ver dibujado perfectamente los rasgos de este nuevo enfoque plural de empresa. A continuación se muestran panorámicamente las implicaciones de estos supuestos.

La inseparabilidad de la ética y de la actividad económico-empresarial

La teoría de los *stakeholders* se presenta como una "teoría organizacional y ética". Como señalan sus principales autores, esta afirmación podría resultar redundante si las teorías organizacionales hubieran reconocido siempre un hecho básico, y es que las cuestiones centrales de las que tratan son inherentemente temas morales –por contraposición a amoraless¹⁷. Es decir, cuando se dice que es una teoría organizacional y ética, no se quiere decir que otras teorías organizacionales sean *no-éticas* o que no posean de un modo implícito o explícito un contenido ético. Lo que se pretende es subrayar que esta teoría en concreto pone el énfasis y reconoce explícitamente las cuestiones morales y de valores como una característica central de la dirección empresarial.

Estamos frente a una teoría que reconoce y explora la conexión que existe entre la racionalidad económico-empresarial y la racionalidad ética, considerándolas indisociables para la dirección y gestión de las empresas. La relación entre el ámbito empresarial y el ámbito moral está en el centro de esta teoría, puesto que su objetivo es proponer una guía para la gestión de las organizaciones que tenga en cuenta en todo momento que "los valores son necesariamente y explícitamente una parte de la actividad empresarial"¹⁸. Y porque conduce a elaborar una argumentación en contra de la tesis de la separación entre ética o valores y empresa. Esta tesis asume que la ética y la economía pueden ser separadas de forma neta y abrupta, lo que lleva a sus defensores a afirmar que la ética empresarial es un *oxímoron*.

17 Cfr. FREEMAN, R. Edward – HARRISON, Jeffrey S. – WICKS, Andrew C. – PARMAR, Bidhan L. – DE COLLE, Simone, *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010.

18 FREEMAN, R. Edward, et alii, "Stakeholder Theory and 'The Corporate Objective Revisited'", en *Organization Science*, vol.15, nº 3 (2004), pág. 366.

El argumento principal sostiene que siempre existe un contexto para la teoría empresarial y que ese contexto es moral por naturaleza. La historia de esta tesis de la separación tiene una larga tradición y ha condicionado las investigaciones que sobre la empresa y la economía se han realizado, dando lugar a teorías supuestamente neutrales y que se presentan como ausentes de valoración moral o de racionalidad¹⁹. Este es el caso de las distintas versiones de modelos de empresa que abriga el paradigma empresarial centrado en el accionista (*stockholder model*). Por tanto, si se rechaza la disociación de la racionalidad económica y ética, la cuestión que queda abierta es "qué clase de contenido moral tiene una teoría, no si tiene o no contenido moral"²⁰.

Comprensión del sistema capitalista al servicio de los stakeholders que lo hacen posible

La comprensión del capitalismo de la teoría de los *stakeholders* contrasta con la que mantiene el capitalismo financiero en el que se basa el enfoque de empresa centrado en el accionista. Bajo el capitalismo financiero se entiende que la creación de valor tiene que ser carácter exclusivamente económico. El valor es el valor de la acción o del precio de la acción del accionista. Mientras que bajo una concepción de *stakeholders* se considera que el capitalismo tiene como objetivo crear valor para los *stakeholders*, incluidos por supuesto en ellos los accionistas. Desde este punto de vista se entiende que el objetivo de la empresa, como la mano visible del mercado, es generar acciones cooperativas donde todos ganen, porque todos tienen un interés en juego. Por tanto, todos los *stakeholders* tienen interés en que se asuman riesgos empresariales que permitan "incrementar el tamaño del pastel para cada uno"²¹.

19 Cabe señalar que este tema ha sido central en las investigaciones del premio nobel de Economía 1998, Amartya Sen. Para una revisión crítica de los distintos paradigmas económicos desde Aristóteles hasta nuestros días, CONILL, J., *Horizontes de economía ética. Aristóteles, Adam Smith y Amartya Sen*, Madrid, Tecnos, 2004; ver también el artículo de Jesús Conill en este mismo número.

20 FREEMAN, R. Edward, "The Politics of Stakeholders Theory: Some Future Directions", en *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, nº 4 (1994), pág. 413.

21 FREEMAN, R. Edward, et alii, "Stakeholder Theory and 'The Corporate Objective Revisited'", en *Organization Science*, vol.15, nº 3 (2004), pág. 366.

La diferencia de fondo radica en que el capitalismo financiero se ha construido sobre la base de unos supuestos "ideales" que no se corresponden con el mundo "real".

En el "mundo ideal" que construye ese capitalismo financiero, el mundo es mucho menos complejo de lo que es en realidad. En primer lugar, creen que la única motivación del ser humano para entrar en la actividad cooperativa que implica la empresa es la maximización de beneficios económicos, pero no siempre es así, de hecho existen otras muchas razones. Es decir, limitan la racionalidad de los agentes económicos a los supuestos que les atribuyen los supuestos de la economía neoclásica. Por otra parte, reducen las relaciones entre los agentes económicos a contratos legales explícitos, omitiendo de este modo todas las relaciones que hacen referencia a contratos implícitos. Además, dejan fuera de consideración a buena parte de individuos y grupos que también soportan los costes de la actividad cooperativa. Al mismo tiempo, establecen una línea divisoria entre los ámbitos económico, legal, político y moral, como si las influencias entre unos y otros fueran en detrimento del propósito económico, cuando en verdad lo posibilitan. La cuestión, como señala la teoría de los *stakeholders*, es "poner a todos en el mismo barco". Para que la creación de valor y el comercio se autosustenten, es necesario que todas las partes del contrato —entendido en sentido amplio— paguen los costes que implica garantizar el contrato y al mismo tiempo reciban unos beneficios equitativos a su esfuerzo.

Comprensión de la empresa como maximización de valor

Como ya se apuntaba al inicio, cualquier paradigma empresarial asume las principales tesis del origen de la empresa; en consecuencia, entienden que "las empresas y los mercados son vehículos esenciales para trabajar con otros en vistas a crear valor". Pero una brecha importante se abre entre el paradigma empresarial predominante hasta bien entrada la década de los ochenta (modelo del accionista) y el que propone la teoría de los *stakeholders*: no explican de igual manera el significado de *cómo se crea el valor* y tampoco *para quién es ese valor*.

Recordemos que las dos preguntas que pretende repensar la teoría de los *stakeholders* son: ¿qué función tiene la empresa? y ¿qué responsabilidades? Y las repiensa porque considera que las respuestas al uso, provenientes del pensamiento de la economía neoclásica, han excluido de sus razonamientos cuestiones morales y éticas de tal relevancia que han hecho que los modelos organizacionales que beben de sus fuentes no sean capaces de ayudar a la gestión y dirección de empresas a dirigir sus negocios de modo adecuado.

Bajo el enfoque de los *stakeholders*, la función de la empresa es la "maximización de valor" para todas y cada una de las personas que voluntariamente se unen y cooperan para mejorar las circunstancias de cada una de ellas. Esta definición implica que como teoría tiene que considerar cuestiones de producción, de procesos, de intercambio y de distribución. Por tanto, se tiene que preguntar quién facilita y hace posible la producción, cómo entienden estos que deberían ser maximizados los beneficios y cómo deberían distribuirse los resultados del éxito organizacional (así como de los fracasos).

Respecto a la primera pregunta, este enfoque plural mantiene la idea básica de que son muchos los que entran a formar parte del comercio y que todos ellos tienen que ganar en el tiempo. A esas personas y grupos que hacen posible la maximización de valor —por tanto, la empresa— les denomina genéricamente *stakeholders*. Dicho de otro modo, los *stakeholders* comparten un riesgo común, una posibilidad de obtención de beneficios, o una experimentación de pérdidas y daños, como resultado de la actividad cooperativa. Por este motivo, cuando se habla de *stakeholders* siempre tendrán que estar al menos los siguientes grupos genéricos: accionistas/propietarios, directivos, trabajadores, clientes, proveedores y comunidad local.

En cuanto a las preguntas sobre los procesos de creación de valor y los criterios de distribución, se entiende que es fundamental mantener fuertes relaciones con sus *stakeholders* críticos para ser capaz de generar riqueza sostenible y, por tanto, un valor de largo plazo. Entendiendo en todo momento que la riqueza de una empresa es su capacidad para crear va- ▶

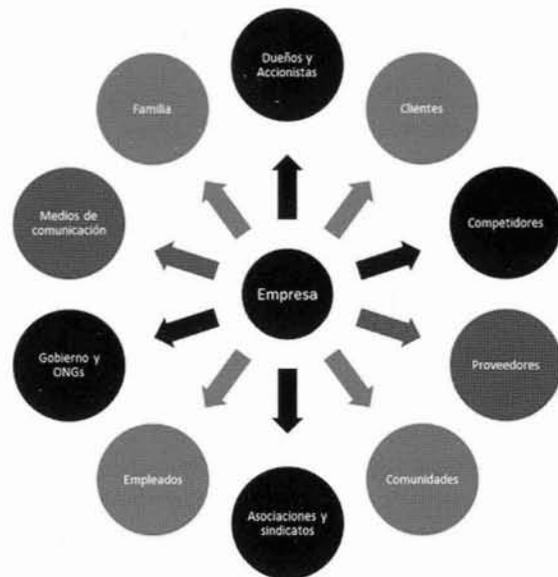
lor a lo largo del tiempo, y que tal riqueza incluye valores intangibles y relacionales, así como recursos físicos y financieros. Es decir, la pregunta de ¿el valor de quién cuenta? debe recibir respuesta de un modo pragmático, como un ejercicio de la empresa con sus *stakeholders* para encontrar caminos cooperativos con cada uno, por lo que la pregunta admite distintas contestaciones.

En definitiva, el enfoque de empresa que presenta esta teoría reconoce la pluralidad de intereses y la posibilidad de conflictos que se pueden dar en una organización empresarial. Y entiende que cualquier proyecto organizativo no puede sostenerse en un tiempo prolongado, si no se reconoce el valor intrínseco que poseen los *stakeholders*. El objetivo de la empresa, recordemos, no es maximizar el beneficio económico para un solo grupo, sino maximizar el valor y la riqueza para los *stakeholders*. Por tanto, pese a que existen propuestas teóricas que se presentan como versiones de teoría de los *stakeholders*, se pueden desenmascarar fácilmente, si se observa que utilizan sólo de modo instrumental el valor de los *stakeholders* para maximizar el valor económico para los accionistas.

La actividad empresarial cobra su sentido sólo si es capaz de mejorar el interés de cada uno. En este sentido, se entiende que el valor económico es únicamente una parte de la "maximización de valor", es uno de los resultados que se generan en el proceso de creación de valor, pero no es la finalidad u objetivo último de la empresa²².

Esta comprensión de la finalidad de la empresa contrasta claramente con la que propone el modelo del accionista de la empresa, pues desde él se entiende que el objetivo de la empresa es "maximizar la riqueza o el valor de la acción o el precio de la acción del accionista". Desde esta interpretación, sólo se consideran las cuestiones de producción, por este motivo se le ha denominado también modelo financiero de empresa. Además, puesto que esta es la finalidad de la empresa, sus directivos y gerentes tienen que considerarse como agentes de los accionistas (principal) hacia el que tienen unas obligaciones fiduciarias. Por este motivo, también se denomina modelo "principal-agen-

22 Ídem, págs. 364-368.



te". Desde esta perspectiva, la gestión de la empresa únicamente tiene que prestar atención a su entorno y a otros grupos o individuos en la medida en que pueden favorecer o impedir el objetivo de maximizar el valor del accionista. Es decir, no se niega la importancia del entorno y de otros grupos o *stakeholders*, pero estos no son más que medios para conseguir el objetivo empresarial, no tienen valor intrínseco sólo instrumental. Lo que nos lleva a adentrarnos en la comprensión del ser humano.

Comprensión amplia y no estilizada del ser humano

El modelo del accionista se apoya en una visión del ser humano como un individuo económico, *homo oeconomicus*, tal y como predicaban los postulados del individualismo metodológico. Bajo esta mirada, el individuo se "estiliza" de tal modo que sólo tiene preferencias y objetivos dados, y busca los mejores medios para alcanzarlos. El objetivo del individuo es su propio interés, que en el ámbito económico se reduce a un interés material y monetario. Cualquier relación que entabla el ser humano se enmarca en "un comportamiento humano definido como 'listo, calculador y maximizador' luego matizado para incluir las dificultades de cambiar sus decisiones erróneas por los costes psicológicos inducidos"²³. Desde esa visión, se infiere que todo ser humano sigue estas pautas, al menos así lo entiende este mode-

23 RODRIGUEZ, José Miguel, *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*, Madrid, Akal, 2003, pág. 23.

lo de empresa, por lo que se da la posibilidad de *oportunismo*, especialmente por parte de los directivos de la empresa. En consecuencia, para salvaguardar los derechos de propiedad de los accionistas, es fundamental que quede bien establecido que el criterio para medir la eficacia de la organización sea el incremento del valor de la acción, la maximización de beneficios. De este modo, se motiva e incentiva a los directivos y se evita el oportunismo directivo.

Por su parte, la teoría de los *stakeholders* considera que ésta es una visión muy restringida del ser humano y que su comportamiento no siempre sigue el postulado básico del *homo oeconomicus*, la búsqueda del propio interés. Su racionalidad es mucho más compleja, por eso mostrar al ser humano sólo como "listo, calculador y maximizador" es una simplificación excesiva que estiliza de tal modo al individuo que no es más que un mal retrato de él. Por este motivo, los expertos en dirección estratégica de las organizaciones rechazan el reduccionismo de estilo economicista y apuntan que el propio interés no es forzosamente el único motivo que explica la conducta humana. Sobre todo porque sólo este criterio no permite comprender muchos comportamientos económicos fundamentales, así la equidad y la reciprocidad son importantes en las negociaciones bilaterales como también para el funcionamiento del mercado y de los incentivos.

La comprensión del ser humano bajo el enfoque de la empresa *stakeholder* está mucho más cercana a los planteamientos que ha realizado Amartya Sen, quien afirma que una visión del sujeto desde el prisma de la economía neoclásica liberal nos aboca a una visión del individuo como si éste fuera un "tonto racional" o un "idiota social consumado". Principalmente porque la tesis de que el "ser humano racional es aquel que realiza los cálculos pertinentes, en términos de consecuencias y de logro de utilidades, de cualquier acción que lleva a cabo", excluye del análisis aspectos básicos del comportamiento humano y, por tanto, no refleja la realidad²⁴.

.....
24 Especialmente en SEN, Amartya K., "Economics, Business Principles, and Moral Sentiments", en ENDERLE, George (ed.), *International Business Ethics: Challenges and Approaches*, Notre Dame, University of Notre Dame, 1999, págs. 15-29; y SEN, Amartya K., *Desarrollo y libertad*, Barcelona, Planeta, 2000.

Como se puede observar, de nuevo el "modelo del accionista" crea un mundo a su medida, a la simplicidad de sus planteamientos, ignorando aquellos aspectos que no puede explicar o echándolos al saco roto de las "externalidades". Parece que es la realidad la que tiene que acomodarse a la teoría, y no la teoría la que tiene que dar cuenta y explicar el mundo organizativo para ayudar a dirigirlo y gestionarlo a su propia altura.

Una empresa al servicio de quienes la hacen posible

¿Qué tiene pues de especial esta teoría? ¿Es realmente un enfoque radicalmente distinto de la empresa? Aunque se podría profundizar mucho en la respuesta a estas cuestiones, voy a tratar de hacerlo sucintamente tomando cuatro rasgos que considero que sí que hacen de este enfoque una mirada radicalmente distinta al modelo del accionista —más o menos ilustrado—. Sobre todo porque, con estos rasgos que voy a subrayar, se pone de manifiesto que una gestión de la empresa plural "tiene en consideración los intereses" de todos y cada uno de los *stakeholders*, y entiende la naturaleza de la empresa como una actividad cooperativa al servicio de la construcción de una buena sociedad.

En primer lugar, trata de afrontar, junto con otras disciplinas, la complejidad del mundo económico y del ser humano. No "crea un mundo ideal" sobre el que trabajar, sino que intenta entender lo mejor posible su entorno y al ser humano, y ofrecer la mejor guía posible de acción. Por este motivo, es capaz de ver que el ser humano posee motivaciones relacionadas con el propio interés y con valores y principios compartidos, es decir, por convicciones, lo que le conduce a reconocer tanto el poder estratégico como el poder comunicativo que poseen los *stakeholders*. Además, asume que, en los intercambios comerciales y en la actividad productiva, la información nunca es perfecta, los contratos nunca pueden ser completos, el equilibrio es imperfecto, y la competencia impura, existen efectos externos y costes de transacción, etcétera.

En segundo lugar, reconoce la racionalidad estratégica y la racionalidad ética en el ámbito

empresarial, tratando de crear sinergias entre ellas y mostrando que la dirección de una empresa siempre y necesariamente está trabajando con valores y principios de carácter social y moral. La cuestión que no trata de responder por sí sola es qué criterios éticos son los más adecuados para distinguir la mejor actuación empresarial, para esta tarea reclama el trabajo conjunto con la ética empresarial²⁵.

En tercer lugar, propone una comprensión de la responsabilidad de la empresa ligada a sus propias actividades productivas y comerciales. Considera que la responsabilidad de la empresa es hacia todos y cada uno de sus *stakeholders*, y, dado que reconoce la multiplicidad y diversidad de intereses que poseen, consecuentemente la empresa responde de cuestiones económicas, sociales, medioambientales, políticas y éticas al mismo tiempo. El desarrollo de la teoría de los *stakeholders* está estrechamente unido al discurso que sobre la responsabilidad social corporativa (RSC) comenzó a mediados del siglo pasado en EEUU y que durante las últimas dos décadas ha captado también la atención de diversas disciplinas en Europa. De hecho, a mi juicio, ambos discursos son inseparables, puesto que la propia teoría de los *stakeholders* está unida a la defensa de una noción de responsabilidad empresarial y ha aportado mucho a este debate²⁶.

Finalmente, contempla el conflicto de intereses y los comportamientos oportunistas como inherentes a la propia gestión y dirección empresarial, frente a los que propone dos caminos a seguir. Por un lado, diseñando procesos de identificación y gestión de los mismos que conduzcan a la satisfacción de los intereses legítimos depositados en la empresa. Por otro lado, generando relaciones de confianza y cooperación con sus *stakeholders*. Respecto a este tema considera que todavía queda mucho camino por recorrer –teórico y práctico–, aunque valora positivamente los avances realizados por la teoría en la identificación de los *stakeholders* y en el desarrollo de criterios normativos para desentrañar la legitimidad de sus intereses.

25 PHILLIPS, Robert, *et alii.*, *Op. cit.*, págs. 493-494.

26 GONZÁLEZ, Elsa, "La teoría de los *stakeholders*: un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa", en *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, 2 (2007), págs. 204-224.

Ahora bien, al remarcar estas ventajas no se quiere decir que no posea problemas compartidos con el modelo de gestión basado en el accionista. Los teóricos de la teoría de los *stakeholders* reconocen que hay tres dificultades que comparten ambas teorías²⁷: el problema del oportunismo directivo o de la gerencia, el problema de carencia de conceptos para justificar lo que es justo o injusto, correcto o incorrecto, y el problema de la resolución de conflictos entre los *stakeholders*. Sin embargo, y como se ha argumentado, la potencialidad del planteamiento de la teoría de los *stakeholders* es mayor para poder afrontar tales retos y encontrar soluciones en un futuro. ■

Elsa González

Universitat Jaume I de Castellón

27 Cfr. FREEMAN, R. Edward – HARRISON, Jeffrey S. – WICKS, Andrew C. – PARMAR, Bidhan L., DE COLLE, Simone, *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010.