

2. GRUPOS DE INTERÉS O *STAKEHOLDERS*

2.1 DEFINICIÓN

Basándonos en las diferentes definiciones que han hecho varios teóricos de la RSC, destacamos estas tres definiciones sobre el concepto de grupos de interés o *stakeholders*:

- Son *stakeholders* todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir, lo que obliga a la empresa a no centrarse únicamente en los accionistas o *stockholders* (Stanford Research Institute, actualmente SRI International, 1963).
- Son *stakeholders* cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa (R. E. Freeman, 1984).
- Son llamados colectivamente *stakeholders* de la corporación aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral (R. De George, 1989).

Resumiendo las tres definiciones, llamamos grupos de interés o *stakeholders* a todos los actores implicados en la actividad empresarial o que de alguna manera son influidos o afectados por la misma.

La RSC defiende que la empresa u organización es un sujeto moral o ciudadano corporativo que genera para la sociedad y el entorno unas externalidades positivas que es necesario maximizar, pero también algunas negativas que es imprescindible minimizar.

Es precisamente de la sociedad de quien depende la empresa en sus relaciones, tanto económicas como sociales, por lo que cualquier actuación que la empresa lleve a cabo debe ser acorde a las necesidades y opiniones que tengan sus diferentes grupos de interés. Por lo tanto, es imprescindible que la empresa conozca bien a todos sus *stakeholders* y que mantenga un diálogo continuo con ellos.

Analizando las tres definiciones presentadas al inicio, podemos ver como las tres hacen referencia a dos enfoques de empresa: un primer enfoque *stockholder-stakeholder*, y un segundo enfoque *stakeholder*.

Veamos en qué consiste cada uno de ellos:

- **Enfoque *stockholder-stakeholder***

Este primer enfoque está centrado únicamente en la relación entre la empresa con sus socios y accionistas. Este modelo de empresa se basa en la teoría económico-empresarial neoclásica y afirma que la empresa es y debe ser dirigida siguiendo los intereses de sus accionistas. Tal y como defendía Milton Friedman con su afirmación “la única responsabilidad social de la empresa es obtener beneficios”, el principal objetivo que defiende este modelo es la maximización del beneficio económico o del valor de las acciones. Así, cualquier acción que se realice se justifica si está basada en razones que apuntan al incremento del valor económico de la empresa.

- **Enfoque *stakeholder***

Este segundo enfoque considera a todos aquellos individuos o grupos que, bien por motivos estratégicos o de legitimidad moral, son necesarios para conseguir los objetivos de la empresa.

De esta manera, se pretende integrar en una sola metodología la idea básica de que la empresa tiene una responsabilidad frente a sus diferentes públicos o grupos, entre los que están incluidos sus accionistas, clientes, trabajadores y directivos.

Se defiende esta responsabilidad puesto que estos grupos tienen intereses legítimos (exigencias o demandas subjetivas) relativos a aspectos que pueden estar relacionados con la seguridad de los productos, que hagan referencia al cumplimiento de los Derechos Humanos o del medio ambiente, y que son cargo de la empresa, debido a su carácter de actor social y moral.

En este enfoque se visualizan dos modelos de gestión empresarial. El primero parte de un planteamiento instrumental y defiende que este modelo debe ser utilizado de

manera puramente estratégica para dirigir a la empresa hacia los objetivos económicos que necesita para sobrevivir en el mercado. El segundo modelo se basa en planteamientos normativos y defiende que la inclusión del punto de vista de los *stakeholders* en la concepción de la empresa va más allá de la pura estrategia y que se debe buscar a largo plazo un proyecto empresarial común. Este último modelo es el que define el establecimiento de una política de RSC en la empresa.

Así, se afirma que la empresa tiene la obligación o responsabilidad moral frente a algunos grupos o individuos, y que solo estos pueden ser considerados *stakeholders*. De esta manera, la utilización de este modelo no solo debe centrarse de manera exclusiva en los grupos que puedan apoyar a la empresa, sino que también se tendrán que fijar, de manera especial, en aquellos grupos que poseen intereses, reclamaciones o exigencias legítimas. No obstante, la dificultad radica en averiguar cuándo un interés es legítimo y por qué la empresa tiene que satisfacerlo, y es que no todas las personas y organizaciones son *stakeholders* de una empresa.

Así, y dado que solo son *stakeholders* aquellos grupos que tienen un interés legítimo con la empresa, veamos qué significa:

- **Interés legítimo:** se define como aquel *interés personal, individual o colectivo, cualificado, actual, real y jurídicamente relevante, que puede traducirse, en caso de concederse el amparo, en un beneficio jurídico a favor del quejoso derivado de una afectación a su esfera jurídica en sentido amplio, que puede ser de índole económica, profesional, de salud pública, o de cualquier otra.*

Veamos ahora los diferentes tipos de *stakeholder* y el grado de importancia que tienen para la empresa.

2.2 TIPOS DE STAKEHOLDERS

Al clasificar a los grupos de interés de la empresa, hay que tener en cuenta que existen diversas tipologías. Podemos hablar de las siguientes clasificaciones: primarios vs secundarios; clave vs emergentes; y principales vs periféricos. Esta última es la tipología más comúnmente aceptada.

Veamos en el siguiente cuadro las diferentes tipologías:

PRIMARIOS	SECUNDARIOS
Mantienen una elevada interdependencia con la empresa. ACCIONISTAS, EMPLEADOS, CLIENTES, GOBIERNO Y COMUNIDAD	Influyen o afectan (o son influidos o afectados) por la empresa. MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y GRUPOS DE INTERÉS DIVERSO.
CLAVE	EMERGENTES
Pueden interferir significativamente en el cash flow presente y esperado de la empresa. PROVEEDORES PRINCIPALES, CLIENTES Y EMPLEADOS	Aquellos sin influencia presente en el cash flow pero con posibilidad de alterarlo en el futuro. PROVEEDORES que puedan ganar influencia, ONG's comprometidas con aspectos sensibles generados por externalidades negativas de la empresa o POLÍTICOS que puedan cambiar el marco institucional.
PRINCIPALES	PERIFÉRICOS
Incluyen los primarios de la primera tipología así como también los COMPETIDORES, AGENCIAS DE DESARROLLO, GOBIERNOS Y COMUNIDADES LOCALES, EMPRENDEDORES SOCIALES Y ONG's que pueden interferir en el cash flow presente y esperado de la empresa.	Incluyen a los pobres y sin voz, los aislados, desinteresados, divergentes, adversarios y los no humanos (biodiversidad).

Como hemos visto, solo son *stakeholders* de la empresa u organización aquellos grupos que tienen un interés real y legítimo con éstas, así, y a pesar de la caracterización en la tipología de los *stakeholders*, es interesante conocer también los diferentes intereses que tienen con la empresa y que por consecuencia los definen como verdaderos *stakeholders*.

Estos intereses son los siguientes:

- Socios, accionistas e inversores → beneficios, rentabilidad de las inversiones y gestión de los recursos.
- Empleados → salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación y formación.
- Directivos → capacidad de gestión, prestigio e ingresos.

- Creadores de opinión y conocimiento → transparencia, información veraz y actualizada.
- Clientes → justa relación calidad-precio, información veraz, garantías de salud y seguridad, servicio de posventa.
- Instituciones financieras → transparencia, solvencia y lucha contra la corrupción.
- Competidores → respeto por las reglas de libre competencia, reciprocidad, cumplimiento de los compromisos y cooperación.
- Proveedores y subcontratistas → respeto por las reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara sobre las posibilidades comerciales, respeto por las marcas y la propiedad industrial.
- Comunidades locales, países y sociedades → respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución al desarrollo y colaboración con las instituciones.
- Administración pública → legalidad, contribución al desarrollo y colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medioambientales y ONGs.
- Partidos políticos → legalidad y contribución al desarrollo.
- Iglesias → respeto a sus creencias y valores morales.
- Sindicatos → respeto y promoción de los derechos sociolaborales.
- Universidades → investigación, desarrollo y formación.

2.3 TRIPLE USO DEL ENFOQUE *STAKEHOLDER*

Tal y como hemos, el enfoque *stakeholder*, que es en el que se basan las políticas de RSC, es el que considera como parte activa de la empresa a todas aquellas personas y grupos con intereses legítimos. Esta consideración obliga a la empresa a satisfacer las necesidades de estos grupos ya que de ellos depende su imagen y reputación.

Es importante mencionar que el cumplimiento de estos intereses no tiene que verse solo como un elemento estratégico para conseguir un beneficio económico, sino que tiene que ir más allá para conseguir el beneficio intangible tan importante hoy en día.

Así, al hablar de gestión empresarial basada en el enfoque *stakeholder*, se hace referencia a un triple enfoque que se basa en los siguientes apartados:

- Uso analítico.
- Uso estratégico-instrumental.
- Uso normativo.

Veremos de manera detallada estos tres apartados basándonos en el trabajo de Elsa García (2003).

- **Uso analítico**

Se trata de una dimensión de carácter descriptivo-analítica que describe a la empresa como una constelación de intereses cooperativos y competitivos que poseen un valor intrínseco. Es decir, se define la empresa a partir de sus *stakeholders* y de los intereses que puedan tener.

Para describir todos y cada uno de los *stakeholders* de una empresa u organización, se habla de tres atributos:

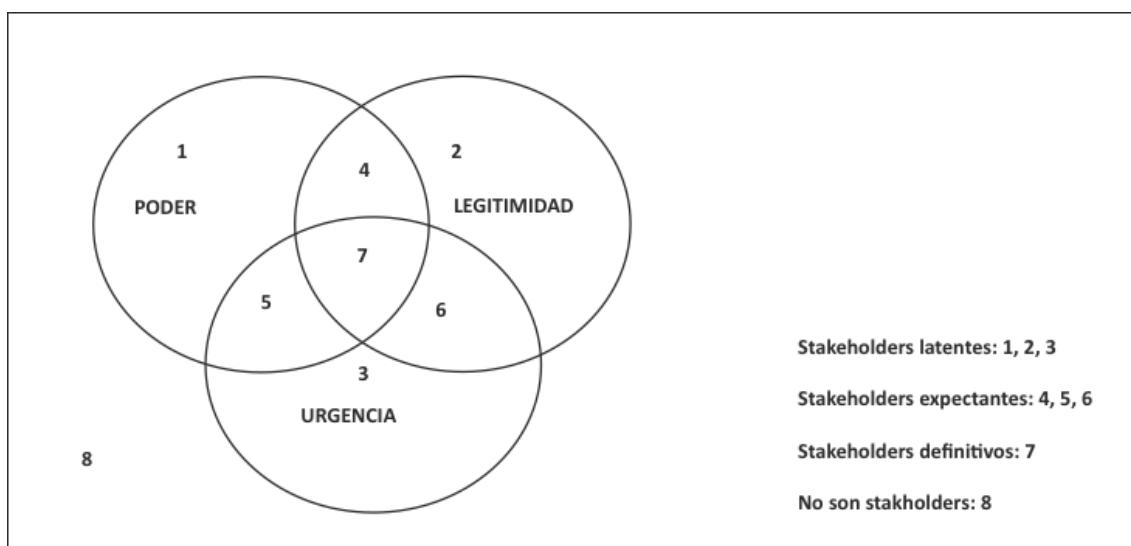
- **Poder:** son todos aquellos *stakeholders* capaces de influir en la gestión y estrategia de la empresa para comunicar y defender sus propios intereses.
- **Urgencia:** presentando sus intereses pueden ejercer presión sobre la empresa.
- **Legitimidad:** intereses, demandas y expectativas de carácter legítimo.

Y es con la concepción de estos atributos cuando podemos hablar de los diferentes niveles de *stakeholders*:

- **Definitivos:** cuando poseen los tres atributos.
- **Expectantes:** cuando tienen dos atributos. Aquí nos encontramos con *stakeholders*:
 - Dominantes: tienen poder y legitimidad, pero no urgencia.
 - Dependientes: tienen legitimidad y urgencia, pero no poder.

- Peligrosos: tienen urgencia y poder, pero no legitimidad.
- **Latentes:** cuando poseen un atributo. Aquí, nos podemos encontrar con *stakeholders*:
 - Inactivos: tiene poder, pero no legitimidad ni urgencia.
 - Discretionales: tienen legitimidad, pero no poder ni urgencia.
 - Demandantes: tienen urgencia, pero no poder ni legitimidad.
- **No son stakeholders:** cuando no tienen ninguno de los tres.

Veamos el siguiente gráfico extraído del libro de Elsa García:



La principal ventaja que presenta la utilización de este primer uso es que permite captar información relevante, y es que los tres atributos son claves para definir la RSC y las diferentes acciones que se llevarán a cabo. Aun así, no es tarea fácil identificar a los diferentes grupos y sus intereses, puesto que no todos los grupos son *stakeholders* y no todos los intereses que puedan tener son de carácter legítimo. Además, los grupos pueden variar fácilmente, igual que su poder, interés y presión que pueden ejercer sobre la empresa.

Para facilitar la identificación de los grupos y sus intereses, se ha propuesto la creación de mecanismos de diálogo permanente con los diferentes *stakeholders* para tener un seguimiento periódico.

La configuración de un mapa de *stakeholders* ayudará a la empresa, de manera descriptiva, a situar a sus diferentes grupos de interés y conocer sus intereses e inquietudes. Para ello, seguirán los siguientes pasos:

- Definición del mapa de *stakeholders* a partir de una lista, lo más completa y detallada posible, de los grupos y las personas que tienen algún tipo de relación con la empresa u organización en función a los atributos de poder, urgencia y legitimidad.
- Elaboración de un mapa de coaliciones de *stakeholders*: no hay que olvidar que los diferentes grupos pueden estar relacionados entre sí. Conocer qué tipo de relación hay entre ellos es clave para elaborar una buena política de RSC.

Al contrario de lo que han afirmado algunos teóricos, este uso no es suficiente porque solo nos da información, a veces incompleta, sobre los *stakeholders*, y necesita de los otros dos usos para complementarse y elaborar estrategias y planes de actuación.

En este sentido, se considera el uso analítico como uno de los usos de la gestión de *stakeholders*, pero precisa de los otros dos usos complementarios.

Así, esta dimensión analítica no será la que permita a la empresa u organización desarrollar una gestión en el ámbito moral y ético, aunque es de vital importancia, ya que nos permite incluir a todos los afectados, así como todos sus intereses y posibilidades y canales de que disponen para poder comunicar sus intereses y expectativas.

■ **Uso estratégico-instrumental**

La orientación estratégica-instrumental se basa en gestionar y dirigir a estos grupos desde un punto de vista estratégico que dé respuesta a la RSC. A partir de este planteamiento general, se han desarrollado dos modelos de gestión estratégica de los *stakeholders* y diferentes estudios para generar estrategias que sean capaces de satisfacer las demandas e intereses de los *stakeholders* que puedan poner en peligro o condicionar, de alguna manera, el logro de los objetivos de carácter económico de la empresa. Estos dos modelos son:

- El principal objetivo de las estrategias y decisiones de la empresa es el éxito en el mercado, es decir, el beneficio económico.
- Aquellas relaciones con los *stakeholders* que no sean productivas o que impliquen una inversión de recursos más de lo necesario serán interrumpidas.

Respecto a la primera premisa la visión que de la empresa sobre los *stakeholders* es que son una parte más del entorno que debe ser dirigida y gestionada de tal manera que se aseguren los beneficios, las acciones y, en última instancia, los beneficios para los accionistas. En definitiva, aunque se sirve del enfoque *stakeholder* para poder definir el entorno, las razones que llevan a hacerlo no son la legitimidad y el valor de los intereses de sus *stakeholders*, sino simplemente el poder que pueden tener al generar beneficios de tipo económico. Así, la dirección y gestión de los *stakeholders* es un medio y no un fin para la empresa.

En este sentido, no son las razones éticas y morales las que apoyan la dirección de *stakeholders*, sino que el principal objetivo que persigue la empresa no es otro que la satisfacción, progreso y mejora de su único grupo de *stakeholders*: sus propietarios y accionistas. De esta manera, la gestión de *stakeholders* se utiliza como una estrategia más porque mejora y mantiene la rentabilidad de la empresa.

Siguiendo esta línea, queda totalmente justificada la segunda premisa, y es que partiendo de la base de que la gestión de los *stakeholders* es solo parte de la estrategia para lograr el enriquecimiento, en el momento en que una relación concreta con algún grupo de interés es poco relevante para la satisfacción de los intereses de los accionistas o supone una inversión excesiva de recursos, tal relación será interrumpida.

En este sentido, las cuestiones relacionadas con los *stakeholders* entran en los procesos de toma de decisión y en el diseño de la estrategia empresarial solo en el caso en que tengan un valor estratégico real para la empresa.

Este planteamiento da lugar a un uso de *stakeholder* que se puede reflejar bajo dos modelos de dirección, dependiendo de si introducen las relaciones con los grupos de interés:

- Como una estrategia más para alcanzar el beneficio económico.
- Como el trasfondo de toda la estrategia empresarial.

Es importante remarcar que estos dos modelos parten de una descripción previa de sus grupos de interés, es decir, del uso analítico, para después plantearse qué tipo de estrategia tiene que diseñar para mejorar los intereses de sus accionistas o propietarios.

La utilización de este enfoque permite a la empresa diseñar y elaborar estrategias que:

- Consideren a aquellos grupos que afectan al logro de sus objetivos, ya sean hostiles o amistosos.
- Generen proposiciones o normas que faciliten desarrollar principios regulativos para el futuro, como pueden ser: "no aceptes ni ofrezcas sobornos"; "respeta el medio ambiente de la comunidad en la que actúas", etc.

Finalmente, el último uso, el normativo.

■ **Uso normativo**

Este último enfoque defiende que la base fundamental de los *stakeholders* es normativa, y por lo tanto, implica aceptar que los *stakeholders* son personas o grupos que presentan intereses legítimos en aspectos sustanciales de la actividad empresarial.

Se trata de un enfoque de gestión directiva, ya que no solo describe la existencia de situaciones o predice relaciones de causa-efecto, sino que también recomienda procedimientos, actitudes, estructuras y prácticas ajustadas a sus grupos de interés.

La dirección de *stakeholders* requiere:

- La atención hacia los intereses legítimos de todos los *stakeholders* identificados.

- El establecimiento de políticas generales, como estructuras y procesos organizacionales, que faciliten su integración y toma de decisiones.

El desarrollo del uso normativo se basa en las razones morales que existen para dirigir la empresa bajo el modelo de los *stakeholders*, es decir, en el valor intrínseco que tienen determinados grupos de interés. Esto nos permite afirmar que en este nivel los *stakeholders* no son concebidos solo como medios para lograr la maximización de los intereses de los accionistas, sino que se contempla que ciertos intereses de los *stakeholders* poseen legitimidad moral y, por lo tanto, la empresa tiene una responsabilidad moral frente a ellos.

Estos tres usos deben interrelacionarse para conseguir una buena gestión de RSC que, además, ayude a la empresa a conseguir beneficios. En el siguiente apartado vamos a ver un modelo de propuesta concreta para la utilización simultánea de los tres enfoques que permita una dirección empresarial que dé cuenta de su RSC.

Este modelo ha sido extraído del libro de Fernando Navarro García, *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica* (2008).

2.4 EL MODELO INTEGRAL DE LOS STAKEHOLDERS PARA LA GESTIÓN DE LA RSC

Este modelo se presenta como una herramienta de gestión adecuada y válida para gestionar la RSC, ya que defiende que las tres dimensiones o usos del enfoque *stakeholder*, descriptivo-analítico, estratégico-instrumental y normativo, deben entenderse y comprenderse en completa interacción en la gestión de la empresa. En ningún caso, para dirigir la empresa u organización de un modo responsable, se debe hacer uso únicamente de uno de los enfoques, sino que deben complementarse los tres.

Además, pretende resaltar que la dirección de la empresa moralmente responsable no puede nunca ser entendida como un programa o actuación pasajera, sino que debe ser

parte activa de su gestión, es decir, debe formar parte en la toma de decisiones empresariales dentro de la propia estructura empresarial.

La puesta en marcha de este modelo para la gestión empresarial presenta las siguientes consecuencias:

- Los intereses de los *stakeholders* pueden ser cualificados y existen tres tipos de intereses: particulares, grupales y universalizables o generalizables. Este modelo defiende que una perspectiva ética del enfoque *stakeholder* debe adoptar los intereses universalizables o generalizables como guía para definir sus estrategias de RSC.
- Un *stakeholder* no debe ser entendido solo como un afectado por la actividad empresarial, sino como un interlocutor válido. De esta manera, se entiende que no es un simple reclamante pasivo, sino que trata de influir en las decisiones y actividades que lleva a cabo la empresa. Este modelo exige que todos los afectados por la actividad empresarial sean considerados como interlocutores válidos, cuyos intereses se tengan en cuenta en la toma de decisiones empresariales y en la definición de planes y estrategias.
- El *stakeholder* válido posee poder de carácter estratégico-instrumental y también comunicativo, es decir, es potencialmente generador de entendimiento y acuerdos acerca de intereses generalizables. Este modelo exige el diálogo para la búsqueda de acuerdos acerca de las normas y procedimientos empresariales que respondan a intereses generalizables para guiar la dirección empresarial. Se traduce en que deberá existir un respeto obligado al principio de universalización que establece que una decisión es moralmente correcta cuando puede o podría ser aceptada por todos los afectados presentes o futuros. Este diálogo se deberá basar en cuatro principios básicos:
 - Principio de sinceridad de los interlocutores.
 - Principio de inclusión de todos los afectados (o en su defecto representantes) como solución a los conflictos potenciales, presentes y futuros.

- Principio de reciprocidad entre los participantes, incluida la ausencia de coacción o violencia.
- Principio de simetría entre todos los intereses planteados.

Partiendo de este modelo, la concepción de la responsabilidad empresarial ya no se centra solo en el logro de intereses particulares o grupales, sino que se contempla también la posibilidad de alcanzar acuerdos acerca de intereses generalizables, lo cual situaría la empresa frente a una concepción ética de la RSC. Así, podemos afirmar que, con la puesta en marcha de este modelo, los *stakeholders* no tendrían solo un valor de tipo estratégico o instrumental para la empresa, sino que sería intrínseco.

A nivel práctico, se propone un uso normativo de *stakeholders*, desde el que se considere a la empresa como una institución social donde convergen diferentes tipos de intereses de diferentes grupos que están relacionados con ella, y cuyas acciones y decisiones son susceptibles de valoración moral.

Partiendo de este enfoque ético, una empresa podrá considerarse ética cuando encuentre un acuerdo entre todos los grupos implicados. Este acuerdo será siempre considerado como un proceso y no un hecho, y la valoración ética del acuerdo dependerá del alejamiento o proximidad con los diferentes grupos de *stakeholders*, las condiciones del diálogo y el posible acuerdo. Así, la credibilidad moral o legitimidad de la empresa dependerá de la consideración de todos los afectados.

Así pues, la gestión de la RSC basada en el modelo integral de los *stakeholders* puede ayudar a:

- Generar confianza en el tejido empresarial.
- Evitar, prevenir o solucionar conflictos.
- Mejorar la solidez de las empresas, a través de una buena reputación.
- Posicionar a las empresas en innovación y competitividad.
- Desarrollar proyectos empresariales de largo plazo.
- Adoptar sistemas de gestión que permitan la gestión del riesgo frente a entornos económicos, sociales y tecnológicos en permanente cambio.