

# LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN LOS *STAKEHOLDERS* Y LA REPUTACIÓN

R. Edward Freeman

## INTRODUCCIÓN

El propósito del presente artículo es relacionar dos conceptos bastante recientes en la teoría y la práctica de la gestión empresarial: la gestión empresarial basada en los *stakeholders* (grupos de interés) y la reputación. Nos plantaremos cómo puede influir en la reputación de una empresa la adecuada gestión de los *stakeholders* y si dicha reputación afecta a la capacidad de la empresa para relacionarse con sus principales grupos de interés. El artículo comienza con un breve repaso histórico de los conceptos de gestión empresarial basada en los *stakeholders* y la reputación. En el apartado III se distinguen las principales interpretaciones de la gestión de grupos de interés y su relación con la reputación. También se plantea la idea de que, a la luz de los cambios producidos en la última generación de modelos de negocio, se impone una nueva narrativa en el mundo empresarial. En el apartado cuarto se señala que está tomando fuerza una cuarta interpretación, más apropiada para las empresas del siglo XXI. Esta interpretación se construye sobre la idea, relativamente reciente, de la “gestión empresarial basada en la creación de valor para los *stakeholders*” y se centra en considerar la reputación como parte integrante de cualquier modelo de negocio viable. Por último, en el apartado V se perfilan algunos retos para directivos e investigadores.

La idea de grupo de interés o *stakeholder* apareció por primera vez en el trabajo desarrollado por el Stanford Research Institute (SRI) en los años sesenta, cuando se comenzaba a ofrecer a los directivos un modo de entender los cambios producidos en el entorno económico. El SRI definió el término *stakeholders* como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”<sup>1</sup>.

***Stakeholders* (grupos de interés) son aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella**

Durante los siguientes veinte años, numerosos investigadores comenzaron a experimentar con dicha idea y formularon opiniones más sólidas de planificación estratégica y, posteriormente, de “gestión estratégica”. A finales de los setenta y principios de los ochenta, un grupo de investigadores de la Wharton School desarrolló una teoría sobre los “grupos de interés” más orientada a la acción y la llamó “gestión empresarial basada en los *stakeholders*”. Dicho grupo definió los *stakeholders* como “aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella”. Estos investigadores consideraron que en un entorno empresarial en rápida transformación, los directivos debían prestar mucha más atención a las presiones y fuerzas externas, y que la acción estratégica exigía una versión más compleja de las relaciones con los clientes, proveedores, empleados, financiadores, comunidades, sociedad, grupos de presión, medios de comunicación, etcétera. Freeman

<sup>1</sup> Para una información más matizada de esta idea véase Freeman *et al.* (2010, capítulo 2).

(1984) exponía esta teoría de la gestión empresarial basada en los *stakeholders*.

Los elementos o principios centrales de este argumento eran los siguientes<sup>2</sup>:

1. “Independientemente de sus aspiraciones o de su objetivo final, debe tener en cuenta los efectos de sus acciones sobre los demás tanto como los potenciales efectos sobre uno mismo.” Este es un principio de mero “sentido común” que era preciso aplicar de manera sistemática en el contexto empresarial.
2. “Hay que entender los comportamientos, los valores y los contextos o trasfondos de los *stakeholders*, incluido el contexto societario.” Este principio también es de una simplicidad extraordinaria. No es necesario estar de acuerdo con los grupos de interés ni con sus comportamientos, pero una gestión adecuada sí requiere entenderlos.
3. “Para mantener el éxito en el tiempo, será mejor tener claro cuáles son nuestras aspiraciones.” Freeman (1984) propuso la denominación de “estrategia empresarial” para esta cuestión de objetivo. Sin embargo, no obtuvo un amplio consenso al respecto, ya que el mundo empresarial al completo defendía la idea de que el objetivo de una empresa consistía en maximizar sus beneficios.
4. “Las relaciones con los *stakeholders* funcionan en tres niveles de análisis: el racional (“la organización en su conjunto”), el procedimental (los procedimientos operativos habituales) y el transaccional (la negociación diaria).” Gran parte de la bibliografía sobre estrategia se basa en lo que los historiadores llamarían un enfoque de “reyes y batallas”: IBM contra NEC, Google contra Microsoft. En realidad, a veces resulta más útil pensar en los procesos y las transacciones.
5. “Las empresas necesitan utilizar la idea de los *stakeholders* para definir nuevas estructuras, procesos y funciones de negocio.” Las relaciones

<sup>2</sup> Los siguientes párrafos se han extraído de Freeman et al. (2010, capítulo 2). Agradecemos a Cambridge University Press su autorización para sintetizar aquí las ideas principales. En mi opinión, muchos de estos principios continúan siendo correctos.

con los grupos de interés se convierten en la “unidad de análisis” del diseño organizativo.

6. “Es necesario equilibrar los fines de los *stakeholders* a lo largo del tiempo.” Aunque la metáfora del “equilibrio” sugiera las compensaciones que se producen entre los diferentes grupos, su connotación inicial hacía referencia a la idea de armonía. En la bibliografía existente sobre los grupos de interés, esta concepción no se interpretó bien hasta la publicación de la obra de Freeman, Harrison y Wicks (2007).

De este argumento pueden desprenderse varias consecuencias. En el caso de que sea correcto, probablemente la idea de “responsabilidad social corporativa” resulte superflua. Si los *stakeholders* quedan bien definidos y los asuntos que les afectan quedan asimismo integrados en los procesos de negocio, no hay necesidad de desarrollar un proceso de responsabilidad social corporativa independiente. La gestión de las “cuestiones” de carácter social, o las propias “cuestiones” constituyen una unidad de análisis equivocada. Son los grupos y los individuos los que se comportan de una manera determinada, no las cuestiones. Las cuestiones se derivan del comportamiento y las interacciones de los grupos de interés, por lo que el concepto de *stakeholders* constituye una unidad de análisis más útil e importante. Por último, la principal consecuencia de este argumento, en la que no está de más insistir dado el desarrollo de la teoría de los grupos de interés, es que “los grupos de interés forman parte de la empresa, y la empresa forma parte de los grupos de interés”.

De alguna manera, a los directivos siempre les ha preocupado la cuestión de su reputación. La verdad pura y dura es que si un comprador no confía en lo que le ofrece el vendedor no hay negocio alguno. Y, de igual modo, si un vendedor cree que el comprador no va a pagar o a cumplir con su parte de la operación, tampoco hay negocio. Si un comprador o un vendedor se forja la reputación de que siempre da menos de lo acordado, le va a resultar complicado cerrar operaciones. Esto ha sido así desde la aparición de

los primeros mercados. La reputación ha supuesto un motivo de preocupación desde el inicio mismo de los negocios. El comercio que se desarrollaba en los pueblos tradicionales dependía de la reputación y podían aplicarse sanciones en caso de incumplimiento, ya que todos se conocían entre sí (McMillan 2002). A medida que el comercio empezó a florecer entre diferentes pueblos y ciudades se fue haciendo más difícil la aplicación de sanciones, porque algunos comerciantes podían quedarse con el dinero y salir corriendo. Pero claro, no podían volver a comerciar al mismo sitio. Para poder mantener la creación de valor a lo largo del tiempo, los negocios y las personas que se dedican a ellos necesitan tener una buena reputación.

El auge de la filantropía empresarial registrado en los primeros días de la Revolución Industrial se puede explicar, en parte, por el hecho de que los primeros industriales se preocupaban al menos por su propia reputación personal. Andrew Carnegie (1889) afirmaba que los empresarios debían administrar los beneficios extraordinarios en favor de la sociedad. En su opinión:

El deber del hombre rico es el siguiente: en primer lugar, llevar una vida sencilla, sin ostentación, evitando la exhibición y el derroche; satisfacer con mesura los legítimos deseos de las personas que de él dependen; y una vez hecho esto, considerar que los ingresos extraordinarios obtenidos son simplemente fondos en custodia que él está llamado a administrar, y debe asumir el deber de administrarlos de la manera que, a su entender, sea la más apropiada para producir el resultado más beneficioso para la comunidad. Así, el hombre rico se convierte en el único agente y administrador de sus hermanos más pobres, poniendo a su disposición su mayor sabiduría, experiencia y habilidad para administrar, consiguiendo para ellos más de lo que serían capaces de conseguir por sí mismos.

Esta idea de filantropía empresarial ha llegado hasta la época actual con Bill Gates, quien ha dedicado una gran parte de su capital a ayudar a los

menos afortunados. La Fundación Bill y Melinda Gates ha conseguido que un buen número de millonarios de todo el mundo apoye sus fines. Su principio número 14 va en la línea de la idea anterior de Carnegie, conocida como filantropocapitalismo. La Fundación dice<sup>3</sup>:

El cumplimiento de nuestra misión—el aumento de la equidad y de las oportunidades para aquellos que más lo necesitan— exige una gestión importante del dinero disponible.

Si bien la filantropía empresarial sigue siendo importante, no basta para fraguar la reputación de una empresa. Con frecuencia una empresa recurría a la filantropía después de que su actuación hubiera sido objeto de críticas. A principios del siglo XX asistimos al nacimiento de las relaciones públicas como disciplina para empezar a gestionar la reputación de una empresa conforme esta crecía y se desarrollaba. En Estados Unidos se suele considerar a Edward Bernays y a Ivy Lee como los pioneros de las relaciones públicas. Quizás uno de los ejecutivos de relaciones públicas más conocido fue Arthur Page, de Bell Telephone Company, el primero en ocupar un alto cargo como director de relaciones públicas. En la actualidad, los principios establecidos por Page en materia de relaciones públicas los ha incorporado la Arthur W. Page Society, una asociación de ejecutivos sénior de relaciones públicas<sup>4</sup>:

1. Decir la verdad.
2. Demostrarla con hechos.
3. Escuchar al cliente.
4. Gestionar con vistas al futuro.
5. Dirigir las relaciones públicas como si toda la empresa dependiera de ellas.

<sup>3</sup> <http://www.gatesfoundation.org/about/Pages/guiding-principles.aspx> (consultado en agosto de 2011).

<sup>4</sup> [http://www.awpagesociety.com/site/about/page\\_principles/](http://www.awpagesociety.com/site/about/page_principles/).

6. Tener en cuenta que la verdadera naturaleza de una empresa está representada por la gente que trabaja en ella.
7. Actuar con tranquilidad, paciencia y buen humor.

## **Existen numerosos estudios que indican que una buena reputación es rentable para los accionistas, lo que se ha convertido en la justificación económica de la gestión de la reputación**

Más recientemente, la noción de reputación se ha generalizado y se refiere a las percepciones que los grupos de interés tienen de las acciones de una empresa concreta. Numerosos expertos opinan que la reputación es un recurso fundamental de una empresa, que contribuye a atraer inversores, clientes y empleados, y que puede crear una ventaja competitiva (Fombrun y Van Riel 2004). Al tratarse de un concepto un tanto vago, se hacen esfuerzos por demostrar que realmente “compensa” valorar la reputación. Existen numerosos estudios que indican que una buena reputación es rentable para los accionistas, lo que se ha convertido en la justificación económica de la gestión de la reputación. Esta justificación pone de manifiesto los defectos del modelo de negocio, que la evolución de la teoría de los *stakeholders* ha comenzado a corregir.

### LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN LOS STAKEHOLDERS Y LA REPUTACIÓN

Desde sus inicios, cuando se utilizaba el concepto de *stakeholders* como un principio organizativo de planificación estratégica, la gestión basada en los grupos de interés o, como se la conoce normalmente, la “teoría de los *stakeholders*”, ha experimentado una evolución diferenciada: como herramien-

ta estratégica, como una idea de comunicación corporativa y como una forma de plantearse la responsabilidad social corporativa. Cada una de ellas ha generado bibliografía independiente por parte de intelectuales y profesionales de la materia.

El uso de la idea de *stakeholders* en la gestión estratégica ha seguido evolucionando. Si bien Freeman (1984) y otros investigadores indicaban el camino de la gestión estratégica orientada hacia los grupos de interés, en la práctica se adoptó una perspectiva de estrategia conocida como “el enfoque basado en los recursos”, y solo recientemente ha sido posible conciliar ambas (Sachs y Ruhli 2011). No obstante, muchas empresas incluyeron alguna versión de la teoría de los *stakeholders* en sus procesos de planificación y gestión estratégica.

Como ocurrió con la aparición del concepto de reputación, se hicieron muchos esfuerzos por encontrar la justificación económica de la gestión basada en los *stakeholders*. En un estudio temprano realizado por Preston y Sapienza (1990), se relacionaron los datos sobre la reputación de las empresas de la lista de *Fortune* con los resultados financieros. El índice que medía la reputación de las empresas se identificó con una “buena gestión basada en los *stakeholders*” y se relacionó con los resultados financieros. Se observaron datos positivos al considerar la rentabilidad compuesta a diez años. Otros estudios han expresado una gran variedad de matices a este respecto<sup>5</sup>.

Si bien Freeman (1984) opinaba que la gestión empresarial basada en los *stakeholders* tenía una mayor utilidad como herramienta estratégica, gran parte del mundo académico, así como del mundo de la práctica empresarial, la adoptó como una perspectiva más sutil de la comunicación corporativa. Fombrun (1996) ofrece varios modelos de múltiples *stakeholders*

<sup>5</sup> En Freeman *et al.* (2010, capítulo 4) aparece una lista completa de dichos estudios.



desarrollados en torno a la comunicación corporativa y las relaciones públicas. Welch y Jackson (2007) esbozan un enfoque de *stakeholders* en el área de comunicaciones internas de la empresa. Y numerosos manuales de relaciones públicas se organizan en torno a la idea de los *stakeholders* y la idea de que las relaciones públicas se entienden mejor como la manera de “involucrar a los *stakeholders*”.

Otra interpretación de la idea de los grupos de interés es considerarlos un elemento fundamental para entender la responsabilidad social corporativa. A medida que iba cobrando fuerza el movimiento que exigía una mayor responsabilidad por parte de las empresas, más estudiosos comenzaron a defender que la gestión empresarial basada en los *stakeholders* debía ocupar un lugar central en el desarrollo de la responsabilidad social corporativa. Un importante artículo escrito por Wood (1991) marcó la pauta para que los estudiosos de la responsabilidad social corporativa comenzaran a tomarse en serio el papel integrador de este tipo de gestión en la utilización responsable del entorno. Irónicamente, Freeman (1984) opina que si la gestión empresarial basada en los *stakeholders* es percibida como un modelo de negocio integrador, es bastante posible que la responsabilidad social corporativa tenga un carácter superfluo. De igual modo, uno de los principales argumentos a favor de la gestión de la reputación vinculó la idea con la responsabilidad social corporativa. Si una empresa da una imagen de responsabilidad se gana la confianza de sus *stakeholders*, lo que en última instancia mejorará su negocio.

Como la interpretación de ambas ideas se ha ido entrecruzando, se pueden apreciar con facilidad sus conexiones en lo que se refiere a la evolución de las áreas de gestión estratégica, comunicación corporativa y responsabilidad social corporativa. Sin embargo, una interpretación más reciente de la teoría de los *stakeholders* ha puesto en evidencia ciertos defectos en este trabajo previo y la necesidad de establecer nuevas teorías sobre la empresa.

La reciente crisis financiera global ha puesto en tela de juicio gran parte de nuestras creencias. Quizás el mayor reto al que nos enfrentamos es el que afecta a nuestra propia idea de concepción de la empresa. Durante algún tiempo, el capitalismo se ha basado en la idea de que el objetivo principal de las empresas es ganar dinero. Quienes participan en la empresa son considerados interesados y extremadamente oportunistas. Según esta idea, el único propósito legítimo de una empresa es la maximización de los beneficios de los accionistas. Este enfoque tradicional distingue claramente entre “empresa”, por un lado, y “ética”, por otro, de tal modo que la expresión “ética empresarial” suele suscitar una sonrisa o un comentario del tipo “eso es un oxímoron”.

En opinión de Freeman (1994) y Harris y Freeman (2008), el recurso a esta “falacia de la separación” está plagado de dificultades. Como hemos podido comprobar a la hora de estudiar el desarrollo de la teoría de los *stakeholders* y de la idea de reputación, si la justificación económica es independiente de la actuación ética de una empresa, resultará necesario emplear conceptos como “filantropía empresarial” o “responsabilidad social corporativa” para poder reparar los perjuicios que la empresa pudiera ocasionar. Dicha separación presupone una clara división de las consecuencias de una empresa en dos grupos: las de carácter económico y las de carácter social (o ético). Sin embargo, unos sencillos ejemplos demuestran lo absurdo de una división tan lógica. Si una empresa contrata a un empleado, está claro que se producen consecuencias económicas, pero también lo está que se dan igualmente consecuencias de carácter social. Del mismo modo, la venta de productos y servicios tiene evidentes consecuencias económicas, así como unas consecuencias sociales aún más evidentes. Así que es una tontería intentar “demostrar” que un buen comportamiento ético o social puede traer consigo consecuencias de carácter

económico. Resulta imposible dividir las consecuencias en “económicas” y “sociales”. Es mucho mejor emplear como unidad de análisis los *stakeholders*, y admitir que las relaciones con estos grupos resultan complejas, ya que incluyen factores económicos, políticos, sociales, éticos, etc. Si se gestionan las relaciones con los grupos de interés, la justificación económica ya aparecerá.

## **Si una empresa da una imagen de responsabilidad se gana la confianza de sus *stakeholders*, lo que en última instancia mejorará su negocio**

No cabe duda de que una posible respuesta sería que dicha justificación solo puede encontrarse en el modo en el que la empresa crea valor para sus grupos de interés, y aquí es donde según la teoría de los *stakeholders* se debe empezar. La denominada gestión empresarial basada en la creación de valor para los *stakeholders* se basa en una serie de principios con los que comienza la construcción de una nueva narrativa sobre el mundo empresarial.

El primer principio defiende que las empresas funcionan (o no) cuando crean (o destruyen) valor para, al menos, los clientes, los proveedores, los empleados, las comunidades y los financiadores (accionistas, etc.). Y así ha sido siempre (Freeman (2011)). La mayor parte de la teoría empresarial opina que los “mercados” son la metáfora empresarial predominante. Se han desarrollado complejos modelos económicos para explicar el comportamiento, en situaciones de gran competitividad, de las empresas que buscan su propio interés. Y si bien es cierto que los “mercados” pueden utilizarse como metáfora para entender el funcionamiento de las empresas reales, también pueden emplearse otros factores. Las empresas crean valor real para los clientes y otros grupos de interés. Ahora sabemos que no se crea valor económico únicamente en beneficio de los accionistas. Así lo afirman incluso conocidos expertos en los mercados financieros, como Henry Kravis,

cofundador de la empresa de adquisiciones Kohlberg, Kravis Roberts and Co. (KKR), quien recientemente afirmó (Primack 2008):

Hay que centrarse en todos los *stakeholders*. Se trata de una idea nueva y algo en lo que estamos trabajando. Una empresa solo podrá obtener valor a largo plazo si su crecimiento beneficia a todos sus grupos de interés, desde los propietarios a los empleados, las comunidades e incluso los Gobiernos. Somos conscientes de que somos fiduciarios de millones de hombres y mujeres trabajadores y de fondos de dotación universitarios [...] Debemos ganarnos una confianza de largo recorrido y mantenerla en el tiempo. No siempre hemos conseguido explicar a las personas de a pie lo que hacemos. Incluso algunos de nuestros inversores, aunque están satisfechos con la rentabilidad que les ofrecemos, no entienden muy bien lo que hacemos y las razones por las que deberían invertir en nuestra empresa.

Según el segundo principio, la mayoría de los seres humanos son criaturas bastante complejas. No debería resultar necesario expresar este principio de una manera tan explícita, pero lo cierto es que la idea de “interés propio racional” está muy asentada en la mentalidad de los empresarios y teóricos de la empresa. Es cierto que los seres humanos se guían por su propio interés, pero también lo es que son capaces de preocuparse por los demás, como todo padre sabe. La mayor parte del tiempo nos vemos motivados por una mezcla de interés propio e intereses que afectan a los demás. Según este segundo principio, debemos tener siempre en mente las cuestiones de ética y responsabilidad a la hora de considerar las empresas. Un enfoque únicamente basado en la idea del interés propio puede alejarnos de nuestra propia humanidad.

El tercer principio de la gestión empresarial basada en la creación de valor para los *stakeholders* afirma que los clientes, los proveedores, los empleados, las comunidades y los financiadores tienen una participación conjunta

en la empresa. Sus intereses van más o menos en la misma dirección. Gran parte de las primeras labores de investigación estratégica y en materia de responsabilidad social corporativa de la teoría de los *stakeholders* intentaba dilucidar la manera de llevar a cabo compensaciones entre los grupos de interés. La gestión empresarial basada en la creación de valor para los *stakeholders* afirma que la clave para entender una empresa está en determinar cómo crear valor para los principales *stakeholders* de manera simultánea. ¿Cómo se consigue que un nuevo producto o servicio, que crea valor para los clientes, cree también valor para las comunidades, los proveedores, los empleados y los financiadores? Es cierto que en el mundo real a veces se tienen que producir compensaciones, pero la gestión empresarial basada en la creación de valor para los *stakeholders* señala que tras ello debemos preguntarnos cómo mejorarlas para todas las partes. Las grandes empresas mantienen la armonía entre los intereses de sus respectivos grupos a lo largo del tiempo. Si a uno de los grupos de interés se le niega de manera constante una parte del proceso de creación de valor, o bien abandonará la empresa para buscar otra, o bien hará uso del proceso político para apropiarse del valor correspondiente. Ninguna de estas opciones favorece a la empresa. De manera bastante elocuente, Bill George (2003, 104), antiguo consejero delegado de Medtronic, lo expresaba así:

La mejor manera de producir resultados a largo plazo y crear una empresa creciente y próspera consiste en atender a todos los grupos de interés [...] Lo diré con mucha claridad: el hecho de prestar atención a todos los *stakeholders* de la empresa no es incompatible con la obtención de excelentes resultados por parte de los accionistas. A largo plazo resulta imposible una cosa sin la otra. No obstante, para atender a todos estos grupos se necesita disciplina, visión y compromiso por parte de la dirección.

El cuarto principio mantiene que las empresas son sostenibles a lo largo del tiempo si tienen un objetivo, y este objetivo deberá atraer al menos a los

clientes, los proveedores, los empleados, las comunidades y los financiadores. Por lo general, resulta más útil considerar la maximización de los beneficios como un resultado, más que como un objetivo. De igual modo, los seres humanos necesitan glóbulos rojos para vivir, pero el objetivo de la vida no consiste en producir glóbulos rojos. No cabe duda de que para la gestión empresarial basada en la creación de valor para los *stakeholders* los beneficios son importantes, pero son un resultado. Tal y como afirmó al *Financial Times* Jack Welch, antiguo consejero delegado de General Electric (Guerrera 2009):

Hoy en día, la generación de valor para los accionistas es la idea más estúpida del mundo [...] La generación de valor para los accionistas es un resultado, no una estrategia [...] Los elementos esenciales de una empresa son sus empleados, sus clientes y sus productos.

Todos estos principios en su conjunto constituyen las bases de un nuevo modelo de capitalismo, o una nueva narrativa empresarial. La gestión empresarial basada en la creación de valor para los *stakeholders* ofrece un modo de resolver tres de los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas.

En primer lugar, debemos entender cómo se pueden sostener la creación de valor y la negociación a lo largo del tiempo en un entorno empresarial global que cambia con enorme rapidez. La gestión empresarial basada en la creación de valor para los *stakeholders* señala que el empleo de los *stakeholders* como unidad de análisis constituye un buen comienzo. Además, afirma que centrarse en la satisfacción simultánea de los intereses de todos los grupos genera modelos de negocio estrechamente alineados con los grupos de interés y que resultan sostenibles.

En segundo lugar, es necesario abordar la cuestión de la ética del capitalismo, que tras los recientes escándalos económicos y la crisis financiera mundial

está siendo objeto de crecientes críticas. La ética y la responsabilidad no pueden considerarse un “añadido”, sino que deben constituir una parte esencial del modelo de negocio. Al considerar los *stakeholders* como seres humanos, complejos por naturaleza, comenzamos a colocar la ética y la responsabilidad en el centro de nuestra concepción de la empresa.

Por último, debemos plantearnos qué enseñar en las escuelas de negocios. El auge de los MBA en todo el mundo ha extendido una visión del mundo empresarial centrada en la economía y las finanzas. Es cierto que se trata de disciplinas importantes, pero son incompletas. El mundo empresarial es una actividad profundamente humana, y requiere perspectivas y teorías procedentes de todas las ciencias humanas, desde la economía hasta las artes creativas. La percepción del capitalismo como un sistema de cooperación que permite generar valor en beneficio de los grupos de interés abre muchas puertas a disciplinas e ideas clave que han ocupado un lugar secundario durante demasiado tiempo.

## **La percepción del capitalismo como un sistema de cooperación que permite generar valor en beneficio de los grupos de interés abre muchas puertas a disciplinas e ideas clave**

¿Dónde queda la idea de reputación en esta nueva narrativa empresarial sobre los grupos de interés? La gestión empresarial basada en la creación de valor para los *stakeholders* afirma que la reputación depende del modelo de negocio subyacente. Se gestiona atendiendo a los fundamentos de dicho modelo. Las empresas cuyo modelo de negocio genera valor en beneficio de los clientes, los empleados, los proveedores, las comunidades y los financiadores verán crecer o disminuir su reputación en función de cómo sean capaces de involucrar a dichos grupos y de cómo consigan generar valor en su beneficio. Es evidente que los directivos deben prestar atención

a cuestiones tales como la percepción, la función cada vez más importante que ejercen medios de comunicación y redes sociales en la publicación ininterrumpida de información, las nuevas y poderosas tecnologías y una mano de obra cada vez más diversificada. Pero la forma más sencilla de que te perciban de una determinada manera es que realmente seas de esa manera. Los directivos deben comenzar por la cuestión de la autenticidad. En la gestión empresarial basada en la creación de valor para los *stakeholders*, la reputación depende del objetivo y de la identidad, de lo que persigue una empresa, de cuáles son sus valores y principios, y de cómo consigue el compromiso de los demás. Estas preguntas constituyen el núcleo de la gestión empresarial basada en la creación de valor para los *stakeholders*. Veamos algunos ejemplos<sup>6</sup>.

La empresa ABC estuvo muchos años sin prestar atención a los efectos nocivos de sus productos. Generaba muchos beneficios, pero a medida que la ciencia avanzaba en el estudio del ámbito en el que se enmarcaban sus productos, empezaron a aumentar las voces que alertaban frente al uso de estos productos a lo largo del tiempo. Tras haberse centrado durante años en la creación de valor para los accionistas, la empresa comenzó a prestar más atención a los *stakeholders*. En un principio, esta atención se basaba en el deseo de mejorar su reputación para seguir incrementando sus beneficios. Con el tiempo, algunos de los directivos principales comenzaron a percibir que esta “visión estratégica” no era suficiente, aun cuando algunos datos indicaban que la reputación global de la empresa era mejor que la de sus competidores. En consecuencia se produjeron algunas fricciones en las propias filas de la empresa. ABC ha llegado a poner en marcha una amplia campaña de responsabilidad social corporativa. Sin embargo, sin reexaminar su objetivo y sus valores, ABC no puede crear todo el valor posible. Con frecuencia, los detractores de la empresa rechazan reunirse con sus directivos.

<sup>6</sup> Los siguientes ejemplos están basados en la experiencia del autor con empresas reales, cuya identidad se ha preservado.



Y la empresa será vulnerable frente a los posibles descubrimientos en el sector que permitan mitigar los efectos nocivos de sus productos. La estrategia y la responsabilidad social corporativa no son suficientes.

La empresa DEF también recibe numerosas críticas por sus productos y sus servicios. Sin embargo, ha invertido mucho tiempo en atraer a sus detractores, así como a sus principales grupos de interés: clientes, empleados, comunidades, proveedores y financiadores. DEF tiene muy claro cuáles son sus principios y sus valores e invierte mucho tiempo y esfuerzos en comunicar estas ideas por toda la empresa. A menudo (no siempre) DEF escucha a sus detractores y realiza importantes mejoras en sus procesos de negocio, y modifica sus productos y servicios con el fin de acercarse más al valor del cliente. DEF considera que su empresa genera valor en beneficio de sus *stakeholders*. Por supuesto, esta empresa también es bastante rentable.

Las comunidades desean que la empresa XYZ se instale en sus respectivas zonas. Los clientes que constituyen su mercado objetivo adoran sus productos y servicios, pero además se considera que se trata de una empresa “creadora de comunidad”. El consejero delegado opina que, más que tenerse que realizar compensaciones entre los distintos *stakeholders*, los intereses de dichos grupos son “sinérgicos”. También considera que los empleados son “miembros del equipo” que trabajan junto a la dirección para servir a los clientes, mejorar a los proveedores (y a sus comunidades) y crear mejores comunidades por todo el mundo. Por supuesto, XYZ también genera beneficios.

Estas empresas están reescribiendo la historia empresarial y, como bien demuestra el caso de ABC, no es una tarea fácil, especialmente en el caso de empresas ya consolidadas cuyos modelos de negocio han empezado a ser cuestionados. En el siguiente apartado se abordarán algunos de los retos a los que se enfrenta esta nueva visión de gestión empresarial basada en la creación de valor para los *stakeholders*.

La evolución de la gestión empresarial basada en la creación de valor para los *stakeholders* y la idea de reputación se enfrentan a cinco desafíos fundamentales. Cada uno de ellos merece múltiples programas de análisis y debería ser objeto de una fructífera investigación en los años venideros. El primer reto está en replantearse la cuestión de “cuál es el rendimiento total de una empresa”. Durante demasiado tiempo hemos dado por hecho que las cuentas agregadas de una empresa o indicadores financieros como los beneficios o el precio de la acción sirven para medir correctamente el rendimiento total. Los sistemas contables son convencionales y se elaboran desde el punto de vista del inversor, no del de los grupos de interés. Los beneficios, el precio de la acción, el flujo de caja libre, etc., dependen de estos sistemas contables centrados en el inversor. Dada la imposibilidad de separar los efectos económicos de los efectos sociales, tal y como hemos explicado anteriormente, no servirá de mucho alterar estas medidas contables con ideas de “rendimiento social” o incluso de “triple balance”. Necesitamos nuevas propuestas para medir todos los efectos que produce una empresa sobre, al menos, los clientes, los proveedores, los empleados, las comunidades, así como los inversores y otros financiadores.

El segundo desafío consiste en considerar seriamente la idea de que los intereses de los *stakeholders* deben ir en la misma dirección. Las empresas existen porque los intereses de estos grupos están unidos. ¿Cómo podemos entender esta “intersección de intereses”? ¿Cómo podemos mejorar la integración de los intereses de los diferentes grupos? ¿Y cómo podemos empezar a comprender la manera en la que estos grupos refuerzan mutuamente sus intereses? Una de las cuestiones más importantes se halla en la manera en la que la innovación mezcla intereses que a primera vista pueden parecer muy dispares. ¿Cómo se puede aplicar la idea de “imaginación moral” de Werhane (1999) a la resolución de los conflictos de intereses? ¿Cuál es el papel de los detractores, del objetivo, de los

principios y valores, y del compromiso de los *stakeholders* en el proceso de creación de valor?

El tercer reto está en cómo entender la influencia de la creciente red de *stakeholders* que no son clientes, empleados, proveedores, comunidades ni financiadores de la empresa. En definitiva, ¿cuál debe ser la relación con las ONG, los Gobiernos y otras terceras partes que pueden influir en esos grupos de interés principales? ¿Y cómo influyen estos grupos en el proceso de creación de valor? Sin duda todos ellos influyen sobre la reputación de una empresa, pero no es suficiente con tratar de mitigar estos efectos. La tecnología actual es demasiado poderosa. La gestión empresarial basada en la creación de valor para los *stakeholders* afirma que la mayor parte de estos grupos pretende conseguir que las empresas sean mejores, aun cuando esta pretensión quede oculta tras duras críticas. Y una empresa no puede responder a todos los grupos. No obstante, las empresas pueden generar valor si aprenden a entablar relaciones con estos grupos; la confianza de la sociedad en las empresas está disminuyendo, mientras que la confianza en, por ejemplo, las ONG parece estar creciendo.

El cuarto desafío está en determinar las materias que deben incluirse en el ámbito de la educación empresarial. Si las principales premisas del presente artículo son correctas, hay que cambiar muchas cosas. La noción de capitalismo como un sistema de cooperación social, en el que se genera valor en beneficio de los grupos de interés, supone un cambio radical en la historia empresarial tal y como se enseña hoy en día en las escuelas empresariales. La concepción de la ética y la responsabilidad como algo tan importante como los beneficios exigirá un replanteamiento completo de las disciplinas empresariales. Por ejemplo, en el área de *marketing* debemos comenzar este proceso considerando las marcas como promesas y a los consumidores como seres humanos con nombres, caras e hijos. En el ámbito financiero, debemos volver a percibir los mercados como los fenómenos socialmente integrados que siempre han sido. En los estudios de organización debemos

desterrar la idea de “recursos humanos” o “capital humano”, y sustituirlas por la idea más simple de “seres humanos”. Si nos centramos en las relaciones con los *stakeholders* y empleamos conceptos morales sólidos que sirvan para aumentar los conceptos tradicionales, podemos y debemos construir una mejor teoría empresarial que enseñar a la próxima generación.

El último reto, y quizás el más complicado de todos, está en cambiar la narrativa empresarial en toda la sociedad. ¿Cómo podremos conseguir que las empresas se integren por completo en un contexto social? Hay demasiada retórica sobre el “libre mercado” y poca sobre la creación de valor (salvo para los inversores y otras entidades de Wall Street). Si continúa esta separación entre los mercados y la calle podemos ser testigos de una revuelta popular que puede dañar la idea misma de capitalismo, con gente libre que se une para crear valor en beneficio de todos. Es verdad que en una sociedad libre se da una competencia sana, ya que todo el mundo tiene opciones. Sin embargo, la reducida interpretación de la vieja historia del capitalismo, en la que solo se tiene en cuenta el dinero, los “libres mercados fuera del contexto social”, la ambición y la competencia, ha llegado a su fin. Necesitamos una visión de capitalismo que reconozca que: 1. objetivo y beneficios van unidos; 2. la reputación depende de un modelo de negocio que crea valor en beneficio de los *stakeholders*; 3. los seres humanos son complejos y no persiguen únicamente su propio interés; 4. la colaboración en la creación de valor y la sana competencia son dos caras de la misma moneda, y 5. las empresas son instituciones sociales complejas repletas de seres humanos moralmente complejos que generan valor y negocian unos con otros. Queda mucho trabajo por hacer.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carnegie, Andrew. 1889. "Wealth", *North American Review* 148 (391): 653-365.
- Fombrun, Charles J. 2006. *Reputation*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Fombrun, Charles J., y Cees B. M. Van Riel. 2004. *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Nueva York: FT Prentice Hall.
- Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc. Reimpresión en 2010 por Cambridge University Press.
- Freeman, R. Edward. 1994. "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly* 4 (4): 409-421.
- Freeman, R. Edward. 2011. "Some Thoughts on the Development of Stakeholder Theory", en Robert A. Phillips (ed.) *Stakeholder Theory: Impact and Prospects*. Cheltenham: Edward Elgar, 212-233.
- Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison y Andrew C. Wicks. 2007. *Managing for Stakeholders*. New Haven: Yale University Press.
- Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar y Simone De Colle. 2010. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- George, Bill. 2003. *Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guerrera, Francesco. 2009. "Welch Condemns Share Price Focus", *Financial Times*, 12 de marzo, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/294ff1f2-0f27-11de-ba10-0000779fd2ac.html#axzz1WWQxsecY> (con acceso desde agosto de 2011)
- Harris, Jared, y R. Edward Freeman. 2008. "The Impossibility of the Separation Thesis", *Business Ethics Quarterly* 18 (4): 541-548.
- McMillan, John. 2002. *Reinventing the Bazaar: A Natural History of Markets*. Nueva York: W. W. Norton, Inc.
- Preston, L., y H. J. Sapienza. 1990. "Stakeholder Management and Corporate Performance", *Journal of Behavioral Economics* 19 (4): 361-375.
- Primack, Dan. 2008. *PE Week Wire*, 17 de octubre.
- Sachs, Sybille, y Edwin Ruhli. 2011. *Stakeholders Matter: A New Paradigm for Strategy in Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Welch, Mary, y Paul R. Jackson. 2007. "Rethinking internal communication: a stakeholder approach", *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2): 177-198.
- Werhane, Patricia H. 1999. *Moral Imagination and Managerial Decision-Making*. Nueva York: Oxford University Press.
- Wood, Donna J. 1991. "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review* 16 (4): 691-718.



>> El presente artículo señala los posibles nexos existentes entre la gestión empresarial basada en los *stakeholders* y la idea de reputación. Tras una breve reseña histórica, el artículo afirma que es necesaria una nueva narrativa sobre el funcionamiento actual de las empresas. Tanto la idea de “grupos de interés” como la idea de “reputación” son dos elementos cruciales de esta nueva narrativa que está comenzando a gestarse tras la crisis financiera. Si los directivos comienzan a centrarse en el nexo existente entre los intereses de los clientes, proveedores, empleados, comunidades y financiadores, pueden empezar a considerar que su función consiste en crear tanto valor como sea posible en beneficio de los *stakeholders*. Los grupos de interés y la reputación forman parte del modelo de negocio subyacente, y no de ideas añadidas como la “responsabilidad social corporativa” o la “comunicación corporativa”. El artículo concluye con la exposición de algunos retos a los que se enfrentan los ejecutivos y los intelectuales a la hora de aplicar este nuevo modelo de negocio.

**R. EDWARD FREEMAN**

*Virginia University*