

# La teoría de los *stakeholders*

## *Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa*

ELSA GONZÁLEZ ESTEBAN  
Universitat Jaume I (España)  
elsa.gonzalez@fis.uji.es

### Resumen

En este artículo se pretende mostrar, por un lado, de qué modo la teoría de los stakeholders podría ayudar a hacer posible el tránsito de la teoría a la práctica de una ética organizacional y del concepto de responsabilidad que ésta implica. Por otro lado, se tratará de explicitar algunas de las exigencias que tal pensamiento le plantea a la sociedad si quiere organizarse teniendo en cuenta a los individuos como ciudadanos que pueden y deben exigir los derechos de ciudadanía económica, social y política.

**Palabras clave:** ética empresarial, responsabilidad social corporativa, teoría de los *stakeholders*, ciudadanía.

### Abstract

This article sets out to show on the one hand how the stakeholder theory could help enable the transit from the theory to the practice of business ethics and the concept of responsibility these ethics involve. On the other hand, the article attempts to clarify some of the conditions that this theory requires from society if society wishes to organize itself by considering individuals as citizens who can and must demand their economic, social and political citizens rights.

**Key words:** business ethics, corporate social responsibility, stakeholders theory, citizenship.

---

Doctora en Filosofía por la Universitat Jaume I (Castellón, España). Profesora del Área de Filosofía Moral en la misma universidad. Colaboradora de la Fundación ÉTNOR (Fundación para la Ética de los Negocios y de las Organizaciones). Junto con D. García-Marzá y otros autores escribió la obra *Ética y empresa. La empresa socialmente responsable* (2003). Es autora de numerosas publicaciones relacionadas con la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa, entre las que cabe destacar «Defining a Post-conventional Corporate Moral Responsibility» (2002) y «Corporate Social Responsibility (CSR) in Europe: committing to a new business model. A critical review from the business ethics perspective» (2007).

Este trabajo se inscribe dentro del proyecto de investigación «Ética del desarrollo y responsabilidad social de la empresa» (HUM2004-06633-C02-02/FISO) financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología y Fondos FEDER.

## 1. El marco ético de reflexión de la responsabilidad social corporativa

Adentrarse en el concepto de responsabilidad de la empresa, implica hoy día, un paso obligado por los planteamientos holísticos y normativos de la ética empresarial. Es cierto que el discurso de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está siendo abordado desde la década de 1990 con mucha profusión desde distintas disciplinas. Así encontramos estudios y propuestas desde la economía de la empresa, la dirección y administración de empresa, la sociología de las relaciones laborales, la comunicación y la publicidad, por mencionar algunas de las más activas en el tema. Pero, todas ellas acaban acudiendo a la ética empresarial para preguntarle acerca de la naturaleza de la actividad empresarial, de las razones para la asunción de responsabilidades, para pedirle, en resumidas cuentas, orientaciones acerca de qué debería ser la empresa y porqué debe adoptar planteamientos rigurosos de responsabilidad en sus relaciones comerciales y en el núcleo duro de su negocio (*core business*).

La ética empresarial y económica, por su parte no ha llegado tarde a tal reflexión sino que ha estado desde los inicios implicada en la tarea de ofrecer fundamentaciones fuertes, así como, de orientar la actividad empresarial en un sentido justo, prudente y responsable.

El trabajo que aquí se presenta precisamente se sitúa dentro de una propuesta de Ética Empresarial y Económica Dialógica, fundamentada en la teoría ética del discurso, tal y como la entienden J. Habermas<sup>1</sup> y K.-O. Apel<sup>2</sup>, y que ha sido desarrollada en los últimos 20 años en las Universidades de Valencia (España) y de la Jaume I (Castellón, España)<sup>3</sup>.

Partiendo de los presupuestos de este modelo de ética económica y empresarial se evidencia que cualquier organización empresarial para la gestión de su dimensión ética debe tener en cuenta, al menos, cinco cuestiones básicas.

---

<sup>1</sup> J. HABERMAS: *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Cátedra, Madrid 1989; *Ibid.*, *Conciencia moral y acción comunicativa*. Península, Barcelona 1991; *Ibid.*, *Aclaraciones a la ética del discurso*. Trotta, Madrid 2000.

<sup>2</sup> K.-O. APEL: *La transformación de la filosofía*. Tomos I y II, Taurus, Madrid 1985; *Ibid.*, *Teoría de la verdad y ética del discurso*. Paidós, Barcelona 1991, 5ª reimpr. 1995.

<sup>3</sup> Para el desarrollo de una formulación de ética empresarial fundamentada en una renovada ética del discurso, véase A. CORTINA: *Ética aplicada y democracia radical*. Tecnos, Madrid 1993; A. CORTINA, J. CONILL, A. DOMINGO y D. GARCÍA-MARZÁ: *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Trotta, Madrid 20007; D. GARCÍA-MARZÁ: *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Trotta, Madrid 2004.

En primer lugar, que la gestión de los valores, normas y principios morales se convierte en una necesidad para las empresas que quieren mantener su proyecto en el medio y el largo plazo. En segundo lugar, que cualquier organización empresarial es agente moral de decisión y actuación, al igual que las personas. Una empresa posee libertad para decidir frente a distintas alternativas de acción y tiene que elegir de entre ellas, produciéndose un ajustamiento basado en valores, normas y principios, por lo que es responsable de sus decisiones y actuaciones. En tercer lugar, que la actividad empresarial no se produce en el vacío social, por lo que aunque una empresa puede ser privada, sus repercusiones son públicas por lo que está obligado a responder de ellas. En cuarto lugar, que aquello que sea lo moralmente exigible deberá ser descubierto en un diálogo con los afectados por la decisión, norma o institución, en condiciones de simetría, inclusión e igualdad. Y, en quinto lugar, que cualquier ética económica y empresarial debe tener presente que una reflexión en el nivel organizacional (meso) debe ir acompañado siempre de una reflexión crítica del nivel de los sistemas (social, económico y político) en el que se inserta la organización —y viceversa.

En este artículo se pretende mostrar de qué modo la teoría de los *stakeholders* podría ayudar a hacer posible el tránsito de la teoría a la práctica de una ética organizacional, así como mostrar algunas de las exigencias que tal pensamiento le plantea a la sociedad si quiere organizarse teniendo en cuenta a los individuos como ciudadanos que pueden y deben exigir los derechos de ciudadanía económica, social y política.

## **2. La empresa *stakeholder* y su responsabilidad**

En el último decenio se ha avanzado mucho en la cuestión de la fundamentación de una ética empresarial y económica, pero todavía queda mucho camino por recorrer para dar respuestas a las dificultades que se nos presentan al intentar orientar la praxis cotidiana desde las principales ideas de la ética empresarial y económica. En esta cuestión en concreto es donde se centra este estudio. Que es una propuesta concreta acerca de cómo tender un puente entre la teoría y la práctica de la ética empresarial y económica dialógica. Porque un concepto de RSC dialógico fundamenta que cualquier empresa posee una responsabilidad de carácter económico, social y ecológico, pero a partir de ese punto las preguntas son de otro cariz y apuntan al cómo definir las responsabilidades concretas y también al cómo delimitar la extensión de tales responsabilidades.

Para responder a estas cuestiones, en los últimos años he propuesto utilizar la teoría de los stakeholders<sup>4</sup> como una metodología de gestión empresarial, considerando que desde ella es posible tender un puente para que la ética empresarial dialógica pueda pasar de la teoría a la práctica<sup>5</sup>. A continuación se exponen las ideas centrales de tal complementación al mismo tiempo que nos adelantamos en el significado del vocablo *stakeholder*.

Un primer apunte necesario respecto a la teoría de los *stakeholders* es que en sus inicios nació con vocación de ser una teoría estratégica de gestión, como bien señala uno de los principales precursores de la misma, Richard Edward Freeman. Él definió el término *stakeholder*, en su obra, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, una obra considerada hoy en día como un clásico en el tema: un *stakeholder* es «cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa»<sup>6</sup>.

Aunque Freeman sigue defendiendo el uso de esta teoría como metodología de gestión exclusivamente estratégica y, en ningún caso normativa, muchos han sido ya los estudios que se han desarrollado sobre ella y las propuestas para que unida a teorías éticas normativas pueda servir para ayudar a la gestión de la dimensión ética de la empresa.

Las razones del interés por la teoría de los *stakeholders* son muy diversas, pero se remarcarán las más importantes:

1. Esta teoría, en primer lugar, permite pensar un nuevo paradigma empresarial, donde existe una comprensión de la empresa plural. Por tanto, la empresa no es cosa de uno (accionista o propietario), ni exclusivamente de dos (propietarios y trabajadores), si no que la empresa debe ser entendida desde

<sup>4</sup> Cfr. Para la formulación de la teoría de los *stakeholders*, R. E. FREEMAN: *Strategic management. A Stakeholder Approach*. Pitman, London 1984; T. DONALDSON / L. PRESTON: «The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence, and implications», en *Academy of Management Review*, vol. 20, 65-91; T. M. JONES / A. C. WICKS / R. E. FREEMAN: «Stakeholder Theory: The state of the art», in N. E. BOWIE (ed.): *The Blackwell Guide to Business Ethics*. Blackwell Publishers, Oxford 2002, 19-37.

<sup>5</sup> Cfr. Para la propuesta de complementación E. GONZÁLEZ ESTEBAN, «Defining a Post-conventional Corporate Moral Responsibility», en *Journal of Business Ethics*, vol. 39 (2002), 101-108; Ibid., «La gestión de la responsabilidad basada en la teoría de los stakeholders», en D. García-Marzá / E. González Esteban / F. Navarro y B. Ballesteros: *Ética y empresa. La empresa socialmente responsable*. Cideal, Madrid 2003, 58-87; Ibid., «Consecuencialismo y deontologismo para una ética empresarial: una mirada desde la teoría de stakeholders», en J. Pizzá: *Ética e responsabilidade social*. Editora da Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, 99-116.

<sup>6</sup> R. E. FREEMAN: *Strategic management. A Stakeholder Approach*, op. cit., 24.

la pluralidad de «agentes» —los que afectan— que intervienen en ella y, por tanto la hacen posible, así como desde todos aquellos «pacientes» —los que son afectados— por la organización empresarial.

2. En segundo lugar, la teoría nos permite además comprender que entre los distintos *stakeholders* que configuran la empresa se establecen una serie de relaciones que pueden ser entendidas desde la perspectiva no sólo del contrato jurídico o del contrato social, sino del contrato moral<sup>7</sup>. Es decir, entre los distintos *stakeholders* que configuran la organización empresarial existen expectativas recíprocas de comportamiento, algunas de ellas con carácter legítimo que deberán ser satisfechas desde dentro del marco de las relaciones empresariales. Por tanto, nos muestra como no son sólo intereses económicos sino también de otro tipo.

3. En tercer lugar, y derivado del anterior, mediante la teoría de los *stakeholders* es fácil vislumbrar la existencia de una responsabilidad social, entendida en sentido ético, de la organización empresarial.

Por estas razones la complementación entre la teoría de los *stakeholders*, es quizás hoy en día una de las más utilizadas para tratar de desarrollar propuestas teórico-prácticas plausibles y reales de la RSC.

Concretamente, la propuesta que se plantea aquí entiende que una corporación que quiera gestionar su responsabilidad debe tener presente que tal responsabilidad se define a partir del diálogo con todos sus *stakeholders*, tratando de averiguar en tal diálogo qué intereses y valores son comunes a todos ellos y por tanto universalizables; qué intereses y valores son propios de cada grupo o de alianzas grupales y cuáles son simplemente intereses y valores particulares<sup>8</sup>.

Al determinar tales valores e intereses la empresa puede diseñar y generar estrategias que traten de satisfacer y encarnar los valores universalizables, dar una respuesta adecuada a valores grupales que no contradigan los anteriores y, en la medida de lo posible, satisfacer intereses y valores particulares. La idea clave reside en considerar que una empresa conseguirá la legitimidad y credibilidad de

<sup>7</sup> Cfr. D. GARCÍA-MARZÁ: *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op. cit.

<sup>8</sup> Cfr. E. GONZÁLEZ ESTEBAN: «Defining a Post-conventional Corporate Moral Responsibility», op. cit.; D. GARCÍA-MARZÁ: *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op. cit.; E. GONZÁLEZ ESTEBAN y D. GARCÍA-MARZÁ: «Corporate Social Responsibility (CSR) in Europe: committing to a new business model. A critical review from the business ethics perspective», en *Business Ethics: A European Review*, forthcoming, 2007.

sus *stakeholders* siempre y cuando sea capaz de dar respuesta a las expectativas legítimas —universalizables— que poseen los distintos *stakeholders*.

En este sentido, cada corporación debe ser capaz de identificar adecuadamente a todos sus *stakeholders*. Teniendo en cuenta que un stakeholder es cualquier individuo o grupo que es afectado o puede ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde algunas de ellas son universalizables. La cuestión clave en la identificación de los *stakeholders*, es conseguir diferenciar aquellos *stakeholders* que poseen poder comunicativo —capacidad de interlocución— y expectativas urgentes y legítimas. A estos *stakeholders* les denominaremos stakeholders centrales, mientras que al resto de stakeholders que poseen sólo dos de estos atributos les denominaremos latentes, puesto que en cualquier momento se pueden convertir en centrales para la determinación de las responsabilidades de la corporación<sup>9</sup>.

La identificación de los *stakeholders* se realiza mediante un procedimiento de diálogo. Este diálogo tiene que tener los siguientes rasgos:

—Los intereses pueden ser cualificados y existen tres tipos de intereses: particulares, grupales y universalizables o generalizables. Una perspectiva ética *del enfoque de los stakeholders* debería adoptar los intereses universalizables o generalizables como guía para la definición de sus estrategias y de su RSE.

—Un *stakeholder* no será comprendido sólo como un *afectado* por la actividad empresarial sino como un *interlocutor válido*. En este sentido se afirma que no es un simple *reclamante* pasivo sino que trata de *influir* en las decisiones y actividades de la empresa. Con esta definición de los *stakeholders* se exige que todos los afectados por la actividad empresarial sean considerados como *interlocutores válidos* de la empresa, cuyos intereses es preciso tener en cuenta en la toma de decisiones.

—Un *stakeholder válido* posee poder tanto de carácter estratégico o instrumental como comunicativo, es decir, generador de entendimientos y consensos acerca de intereses universalizables.

---

Esta propuesta ha sido realizada por E. GONZÁLEZ ESTEBAN y D. GARCÍA-MARZÁ, op. cit., 2007, sobre la crítica al trabajo de R. K. MITCHELL / B. R. AGLE / D. J. WOOD: «Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts», en *Academy of Management Review*, vol. 22, nº 4, 853-886.

—El establecimiento de diálogos para la búsqueda de consensos acerca de las normas y procedimientos empresariales que respondan a intereses universalizables o generalizables para guiar la dirección empresarial es una exigencia. Es decir, 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 y futuros.

—Los diálogos deberán atender a cuatro principios<sup>10</sup>: principio de sinceridad de los interlocutores; principio de inclusión de todos los afectados como solución a los conflictos —o en su defecto los representantes—, potenciales, presentes y futuros; principio de reciprocidad entre los participantes; y principio de simetría entre todos los intereses planteados.

Partiendo de este enfoque ético una empresa podrá considerarse que está dando una respuesta adecuada a su RSC cuando encuentre el acuerdo de todos los implicados. Este acuerdo será considerado siempre como un proceso y no un hecho, y la valoración ética del mismo dependerá del alejamiento o cercanía respecto a la inclusión de los múltiples *stakeholders*, las condiciones del diálogo y del posible acuerdo. El requisito mínimo, consecuentemente, es siempre la exigencia del diálogo entre todos aquellos *stakeholders* identificados. De la consideración de todos los afectados dependerá la credibilidad moral o legitimidad de la empresa.

Bajo esta perspectiva se hace hincapié en que los seres humanos son capaces de alcanzar acuerdos intersubjetivos acerca de la corrección de las normas morales y en este sentido para definir los criterios para la gestión de la RSE. Para que este acuerdo o consenso alcanzado sea considerado como moral deberá contar con la participación de todos los afectados por las cuestiones que se dirimen en el diálogo en condiciones iguales y simétricas de participación, bien sean normas, instituciones, decisiones, políticas o estrategias. Así pues se considerarán *stakeholders* a incluir en los procesos de decisión y diálogo en la empresa a todos aquellos que posean competencia comunicativa y cuyos resultados de tales diálogos puedan afectarles. A mi juicio, *se puede afirmar que los derechos que les corresponden a tales interlocutores o stakeholders válidos podrían tener la calidad de ser expectativas legítimas, por lo que serían sujetos a responsabilidad para la empresa y en este sentido se convierten en obligaciones para la misma*. Es decir, cada *stakeholder* como interlocutor válido, desde este modelo *procedimental para la RSE*, tendría

<sup>10</sup> Cfr. J. HABERMAS: *Aclaraciones a la ética del discurso*, op.cit.

el derecho a participar en los diálogos que se planteen y cuyos resultados les afecten.

Una vez se ha desarrollado esta fase preliminar es fundamental una institucionalización y una respuesta clara de la corporación con respecto a las expectativas legítimas de los *stakeholders* —que siempre estarán en permanente revisión—. Para tal institucionalización se proponen las siguientes herramientas<sup>11</sup>:

1. Definición e implantación de un código ético: el código ético es un documento formal donde se expresa la voluntad y la disposición de la empresa para el reconocimiento y satisfacción de todos los intereses en juego. Se propone una estructura del código ético en tres partes: definición de los principios guía de la corporación, compromiso con valores que sean capaces de desarrollar los principios guía y determinación de compromisos concretos por parte de la corporación. Se recomienda que el contenido del código ético sea revisado, al menos cada tres años, a la luz de los nuevos acontecimientos que pueden darse en el entorno y también de la revisión de las expectativas de los *stakeholders* mediante un diálogo constante.

2. Establecimiento de un comité de ética corporativo: que es el espacio de la razón pública en la empresa, ámbito para el seguimiento y control de los compromisos adquiridos en el código ético, así como para la deliberación y la búsqueda de intereses comunes y generalizables. Además, al comité de ética debería llegar cualquier conflicto de carácter ético que se produjera en la corporación, para ser analizado y proponer pautas de actuación que sean acordes con los principios, valores y compromisos adquiridos en el código ético.

3. Desarrollo de planes de comunicación interna del código ético y del funcionamiento del comité de ética, así como programas de formación a todos los trabajadores de la empresa acerca del código ético y las implicaciones que éste tiene en la toma de decisiones cotidiana.

---

<sup>11</sup> Cfr. Para un estudio y propuesta de códigos éticos, auditorías éticas y comités éticos organizacionales D. GARCÍA-MARZÁ: *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, op. cit.; *Ibid.*, «Trust and Dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing», en *Journal of Business Ethics*, vol. 57, 209-219.

4. Elaboración de informes de RSC, con estos informes se pretende mantener informados a todos los *stakeholders* acerca de la realización de la empresa respecto a la RSC. Estos informes deberían ser anuales y contemplar los tres aspectos de la RSC, a saber, aspectos económicos, medioambientales y sociales.

5. Desarrollo de planes de comunicación externa tanto del código ético como del informe anual de RSC. La publicidad de las actuaciones y estrategias que la empresa emprende de modo proactivo con respecto a la RSC son muy importantes, especialmente, para que los *stakeholders* posean información suficiente para poder conocer si las expectativas legítimas están tratando de ser satisfechas por parte de la corporación. Estos procesos de comunicación externa deberían de establecer canales adecuados para que los *stakeholders* pudieran sugerir mejoras que deberían ser examinadas por el comité ético de la corporación y elevadas como sugerencias de mejora a la corporación en el caso de ser consideradas relevantes.

6. Establecimiento de una auditoría ética, que podría ser cada dos o tres años. Con la auditoría ética se pretende realizar una valoración del cumplimiento del contrato moral, de la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace. Esta auditoría debería ser realizada por una organización independiente con el objetivo de determinar los puntos fuertes y débiles de la organización y proponer mejoras a la corporación.

Como se puede observar, con este modelo de RSE, no sólo se puede definir la responsabilidad de la corporación sino también las estrategias a desarrollar para que las expectativas legítimas sean satisfechas. De este modo, se puede decir, que el modelo permite gestionar la confianza de los *stakeholders* que es la piedra angular del éxito a largo plazo de cualquier proyecto empresarial.

### **3. *Stakeholding*: demanda de la revisión de los sistemas económico, social y político**

La teoría de los *stakeholders* ha sido utilizada como metodología adecuada para el desarrollo de la ética de la empresa, y la mayoría de los estudios realizados al respecto apuntan en algún momento que es necesario realizar una seria reflexión ética desde los presupuestos de la teoría de los *stakeholders* de los

sistemas políticos, sociales, culturales y económicos en los que se inscribe la organización. De alguna forma se pone de manifiesto que de poco serviría una teoría ética de la empresa a nivel meso sin una teoría ética de la empresa a nivel macro<sup>12</sup>.

Las implicaciones de la teoría de los *stakeholders* en nivel macro, es decir, en los sistemas sociales, culturales, políticos y económicos, se hacen evidentes al observar la concepción de la empresa que encierra su definición, así como a través del concepto de responsabilidad empresarial que subyace a tal teoría.

Por una parte, la concepción de la empresa, como una institución social inscrita en un sistema abierto, dinámico y de interdependencias entre sus instituciones, muestra que ésta actúa dentro de sistemas sociales, político-administrativos y económicos que imponen límites o constricciones al actuar de la empresa pero que también se ven modificados por las políticas, estrategias y valores de la empresa.

Por otra parte, la concepción de responsabilidad que conlleva el enfoque de *stakeholder*, como una co-responsabilidad, pone de manifiesto que la empresa no funciona en un vacío social y moral y, por tanto, que los sistemas en los que se inserta también deben ser revisados para que pueda la empresa acometer tal responsabilidad. Sería insensato, como se ha manifestado en muchas ocasiones, pedirle a una empresa que desarrolle una política de igualdad de oportunidades allí donde los sistemas sociales y culturales imponen en el sistema económico y sus instituciones la ley de la desigualdad. Esto lleva pues a una revisión de los sistemas sociales, económicos y político-administrativos, desde una perspectiva ético-normativa.

Para tal revisión, la terminología utilizada al uso en este nivel macro ha sido la de *stakeholding* quizás para mostrar la puesta en marcha en el sistema y su carácter de proceso y construcción que no es exclusivo de la institución empresarial.

Las principales propuestas de revisión desde este concepto han sido realizadas en EE.UU. (Ackerman y Alstott) y en Gran Bretaña (G. Kelly, D. Kelly y Hutton), en este último país es mucho más abundante la reflexión acerca del concepto. En el contexto de Gran Bretaña, aquellos que defienden la idea de *stakeholding* coinciden en afirmar que no se puede tomar sólo una de las dimensiones de *stakeholding*, es decir, que hay que tomar en un conjunto todas sus dimensiones inscritas en el nivel macro, a saber, económica, socio-cultural

---

<sup>12</sup> Cfr. G. ENDERLE: «¿Qué es la ética económica?», en *Economía*, vol. XVI, nº 31, Junio, 91-111; J. CONILL: *Horizontes de economía ética*. Tecnos, Madrid 2004.

y política, puesto que las unas refuerzan a las otras<sup>13</sup>. Esta es quizás la principal diferencia que existe entre las propuestas estadounidenses y las de Gran Bretaña, dado que la propuesta en EE.UU. apunta a un desarrollo de la sociedad de *stakeholding* sólo a través de la dimensión económica, entendiendo que desde ésta se producirán cambios en el ámbito social y político.

La segunda gran diferencia es que en el ámbito práctico político tales ideas han calado en el lenguaje y propuestas políticas del laborismo inglés, mientras que no lo han hecho en la política estadounidense. Así por ejemplo, el Primer Ministro Tony Blair en una conferencia pronunciada el 7 de enero de 1996 en Singapur afirmó que *stakeholding* era el tema central del nuevo enfoque de los laboristas: «*Nuestra tarea... es equipar a nuestra gente y a nuestros negocios para el cambio económico y tecnológico masivo y para hacer esto situamos en la base una economía de stakeholder, en la que la oportunidad económica se encuentra ampliamente diseminada y en la que ningún grupo o clase se encuentra excluido*». Dado que en 1997, cuando este nuevo laborismo llegó al poder, fue apeando poco a poco la dimensión económica de sus políticas guiadas por el concepto de *stakeholding society*, centrándose únicamente en los aspectos sociales y democráticos del mismo, los teóricos del concepto han avivado sus voces para recordar que del concepto de *stakeholding* no sólo nace una nueva concepción de la empresa, sino también una nueva concepción de las relaciones económicas, políticas y sociales entre las personas centradas, desde esta perspectiva, en la confianza y en la búsqueda de objetivos comunes. Por tanto, apear la dimensión económica supone llevar el propio concepto al fracaso.

Utilizando el lenguaje de la filosofía moral y política de la ciudadanía<sup>14</sup>, podemos decir que el concepto de *stakeholding* pretende realizar una revisión y propuestas concretas de todas las dimensiones de la ciudadanía: política, social y económica.

De este modo, podemos observar como el concepto de *stakeholding* se presenta como un concepto político y no exclusivamente empresarial. Al revisar

---

<sup>13</sup> Cfr. G. KELLY / D. KELLY / A. GAMBLE (eds.): *Stakeholder capitalism*. Macmillan Press Ltd, London 1997; J. PLENDER: *A Stake in the Future. The Stakeholding Solution*. Nicholas Brealey Publishing, London 1997; W. HUTTON: *The state we're in*. Jonathan Cape, London 1995; *Ibid.*, «Six Stakeholding Propositions», en *Business Strategy Review*, vol. 8, nº2, 7-9; *Ibid.*, *The stakeholding society*. Polity Press & Blackell Publishers Ltd., Cambridge 1999; A. GAMBLE / G. KELLY: «Shareholder Value and the Stakeholder Debate in the UK», en *Corporate Governance, Empirical Research and Theory-Building Papers*, vol. 9, nº 2, 110-117.

<sup>14</sup> Cfr. A. CORTINA: *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*. Alianza, Madrid 1997.

la bibliografía el lector tiene la impresión de que casi todo parece tener una dimensión de *stakeholder*: *stakeholder capitalism*, *stakeholder democracy*, *stakeholder company*, *stakeholder government*, *stakeholder community*, *stakeholder Europe*, *stakeholder society*, *stakeholder economy*. Y siempre su uso mantiene una promesa de *inclusión*, *cooperación*, *participación* y *responsabilidad*.

#### 4. Los principios de la sociedad de *stakeholding*

Como se acaba de señalar la revisión de los sistemas económico, político y social desde el concepto de *stakeholding* lleva implícita una cuádruple promesa: inclusión, cooperación, participación y responsabilidad. Pero veamos con mayor detenimiento estos cuatro principios. La inclusión (económica, social y política) es entendida bajo los términos de que todo individuo es miembro o pertenece a (*membership*) una organización, institución o comunidad y que dentro de ellas poseen tanto derechos como obligaciones.

Esta inclusión implica un concepto de *cooperación*, es decir, tiene como objetivo mostrar cómo los individuos trabajando conjuntamente pueden afectar a las fuerzas que la sociedad posee desde la búsqueda de objetivos comunes y de confianza. Por tanto una sociedad, una política o una economía de *stakeholder* existe cuando existen tanto derechos como obligaciones construidas entorno a las nociones de cooperación y de inclusión económica, social y política. En definitiva, la cooperación lleva a la búsqueda de objetivos compartidos y a la creación de confianza.

Por este motivo la *participación*, entendida como autonomía, se erige como una de las piezas clave para convertir *stakeholding* en una realidad. Es absolutamente necesaria la participación de los individuos que tienen un interés de un modo activo, más que pasivo, en aquellos ámbitos en los que se encuentran incluidos. Por tanto, la existencia de individuos preparados a comprometerse con otros que comparten actividades y preocupaciones comunes es de vital importancia. Lo que la participación requiere es acceso a los recursos sociales, información y una cultura que anime a la cooperación y a los procesos de consulta. En este sentido el derecho de participación implica la obligación de participar.

Este concepto de participación subraya la importancia de la autonomía de las personas, es decir, que cada persona tenga control sobre su propia vida y la flexibilidad suficiente para poder tomar decisiones. El proceso que lleva a alcanzar altas cotas de autonomía pasa necesariamente, en primer lugar, por una capacitación por medio de información y habilidades así como oportunidades para que puedan adquirir tanto propiedad como capital social. Y, en segundo

lugar, se necesita de un tipo de instituciones cívicas, una cultura pública y un *ethos* público que pueda hacer comprensible las alternativas disponibles así como la posibilidad de contribuir al desarrollo personal.

Y, finalmente, el concepto de *responsabilidad pública y de control (accountability)* se entiende como una tarea que cualquier individuo e institución debe de llevar a cabo. Es decir, la presentación de los informes acerca de cómo y de qué manera se han utilizado los derechos de que un individuo, empresa o institución goza debe ser la norma común.

## 5. *Stakeholding*: mediación entre el individualismo y el colectivismo

Así pues, el concepto de *Stakeholder* resalta la importancia que tiene que *cada individuo se sepa y sienta poseedor de un stake* en la sociedad de la que es miembro, de otro modo será difícil que pueda cooperar, se sienta motivado a participar y construir o que se le pueda pedir responsabilidad. En palabras de Darling:

«Cada individuo debe tener un interés en el futuro de su país. Los individuos deberían tener la oportunidad de contribuir, y poder llegar a hacer lo mejor que pueden alcanzar para ellos mismos y sus familias. Poseer tal interés es bueno tanto para el individuo como para la sociedad»<sup>15</sup>.

Con estas palabras se puede observar como *stakeholding* se propone como un concepto capaz de mediar entre la perspectiva individualista y colectivista, dado que concede un papel importante al Estado pero también al individuo, considerando que ambos son necesarios<sup>16</sup>. Pero al mismo tiempo pueden surgir dos modelos distintos de *sociedad de stakeholding*, dependiendo dónde vayamos a cargar más las tintas.

Si se contempla el modelo de *stakeholder* como un modelo individual entonces los individuos se convierten en *stakeholders* porque se presta atención a su propio capital humano. La agenda de *Stakeholder* entonces es cómo equipar a cada individuo con un stake suficiente para que tenga éxito en el ámbito social, político y económico. En este sentido ser un *stakeholder* significa tener la *autonomía para elegir y la libertad para salir de relaciones que no son provechosas*.

<sup>15</sup> A. DARLING: «A Political Perspective», in G. Kelly / D. Kelly / A. Gamble (eds.), *Stakeholder capitalism*, op. cit., 10.

<sup>16</sup> Cfr. G. KELLY et.al.: *Stakeholder capitalism*, op. cit., 239-241.

Entre los ejemplos del modelo individual podemos resaltar propuestas muy ambiciosas como la realizada por Bruce Ackerman y Anne Alstott<sup>17</sup>. En esta obra, en lugar de proponer una reforma a gran escala de las instituciones económicas apuesta por ayudar a los individuos, dotándoles de un *stake* de \$80.000 a la edad de 21 años, sujeto a distintas condiciones, que permitiría revitalizar el ideal liberal de una ciudadanía independiente, responsable y propietaria. Como consecuencia de esta innovadora propuesta, argumentan sus autores, tanto la sociedad como la política y la economía del país se verían fortalecidas. Además de esta propuesta, ambiciosa por lo que tiene de transformadora, existen propuestas más modestas que se centran en la promoción de ayudas a los individuos para que adquieran las habilidades y valores necesarios para dar lugar a un cambio cultural caracterizado por una mayor cooperación y consenso en las empresas y organizaciones, que se ven como el corazón o centro del enfoque de *stakeholders*. En términos de ciudadanía esta línea de trabajo implica sobre todo acometer una ciudadanía económica, que como consecuencia, pero sin ser su objetivo, reforzaría la ciudadanía civil, política y social.

Si se contempla el modelo de *stakeholder* como un modelo colectivo, entonces las obligaciones colectivas y los derechos colectivos que se poseen por ser miembros de comunidades y organizaciones se convierten en el centro del modelo. Los *stakeholders* colectivamente ejercen el derecho de voz que establece medidas de control y de responsabilidad (*accountability*). Así pues, ser un stakeholder es ser reconocido como poseedor de un interés en la decisión y acciones de organizaciones concretas y exigir como resultado derechos de consulta, información, y participación en la toma de decisiones, mientras que la aceptación de tal pertenencia conlleva obligaciones. La agenda de Stakeholder aquí se centra en una reflexión y propuesta de transformación de las instituciones sociales, políticas y económicas de modo que tales derechos y obligaciones se puedan ejercer.

El trabajo realizado por William Hutton<sup>18</sup> se presenta como una visión de *stakeholder* que enfatiza los aspectos colectivos. Argumenta que *stakeholding* es el concepto de organización adecuado para la izquierda contemporánea porque ofrece una interpretación radicalmente distinta de cómo una economía capitalista debe funcionar. Para él la agenda de stakeholder debe ser comprensiva, cubriendo la propiedad y el control de las empresas, las relaciones en el trabajo,

---

<sup>17</sup> Cfr. B. ACKERMAN / A. ALSTOTT: *The Stakeholder Society*. Yale University Press, New Haven & London 1999; Ibid., «Why Stakeholding?», *Working Paper for the Havens Center Rethinking Redistribution Conference*, March, 2002.

<sup>18</sup> Cfr. Nota 13 del presente artículo.

la educación y la formación, el bienestar, la política macroeconómica y un cambio constitucional. Se centra pues en las estructuras y las instituciones de una economía amplia. Con su propuesta presenta la concepción de *stakeholders* como un modo de entender las relaciones sociales, políticas y económicas distintas al modelo de libre mercado. Con ello busca situar límites significativos sobre el modo en que los mercados operan para reducir su tendencia a polarizar la sociedad y a convertir a numerosos grupos en grupos marginales. Dicho en términos de ciudadanía se pretende hacer efectiva tanto la ciudadanía civil, la política, la social y la económica.

Aun las diferencias señaladas en los dos modelos, que se pueden desarrollar partiendo de las promesas y principios del concepto de *stakeholding* para los sistemas social, económico y político, cualquier propuesta de *stakeholding* subraya que tanto el individuo como el estado deben de ponerse manos a la obra en la tarea de su construcción. Es decir, no caen en ninguno de los dos extremos apuntados: individualismo-colectivismo, sino que tratan de mediar, con mayor o menor éxito en su empeño, entre ambas categorías por medio del concepto de *stakeholding*.

Pese a no existir una propuesta unificada de la agenda de *stakeholding*, a mi juicio, sí que se pueden rastrear las principales líneas de actuación que se presentan, bajo este enfoque, como necesarias por parte del estado y del individuo.

El Estado debería fundamentalmente proporcionar y mantener un marco social, político y económico que permita a los individuos la oportunidad de tener éxito en sus empresas de cooperación, así como de *empoderar* o capacitar a los individuos (*empower*) para que sean capaces de llevar adelante sus proyectos. Concretamente se establece que el estado debería crear una situación de largo plazo a través de la estabilidad, por lo que una de sus prioridades debe ser facilitar un entorno económico estable con una baja inflación; invertir en habilidades facilitando la mejor educación posible; modernizar el estado de bienestar, pues para darles a las personas un interés (*stake*) en el país es necesario que la persona tenga trabajo y los medios necesarios para poder participar plenamente; y ayudar a las empresas, por medio de las infraestructuras y políticas de regulación.

El individuo tiene que asumir los derechos y obligaciones que se derivan de su *stake* de modo que sea capaz de dinamizar y crear riqueza tanto en el ámbito económico, como en el social y en el político; jamás abdicando de sus responsabilidades y obligaciones sino ejerciéndolas como seres autónomos.

Como se reitera en el debate acerca de *stakeholding*, con este concepto no se está abogando por un colectivismo o por una socialización de la economía y de las relaciones entre los individuos, por eso el reconocimiento y el estudio de las

relaciones entre *público* y *privado* constituyen uno de los pilares de su análisis<sup>19</sup>. Tratando de darle cuerpo a la idea de que en cualquier sociedad es necesario descentralizar el poder y reconocer los distintos tipos de representación legítima en una sociedad, en este sentido se afirma que el poder —entendido tanto estratégica como comunicativamente— existe tanto en la esfera del estado como también en el individuo y en las distintas formas de asociación libre y voluntarias que éstos adoptan. En este sentido el individuo no puede quedar exclusivamente relegado al ámbito privado, sino que puede (tiene derechos para ellos) y debe (por responsabilidad y obligación) ejercer el poder que tiene para influir en aquello que también le afecta que es la esfera pública. En este sentido, aunque se distinguen ambos ámbitos se muestra que no se pueden identificar público-Estado y privado-sociedad civil<sup>20</sup>.

En definitiva, el éxito del concepto de *stakeholding* pasa por alcanzar tanto una sociedad, como una política y economía imbuida de sus principios de *inclusión, cooperación, participación y responsabilidad* pero puede dar lugar a modelos de aplicación prácticos distintos. En el terreno de la aplicación es donde se pone de relieve la importancia que tiene entender *stakeholding* cargando más las tintas en el modelo individual (liberal) o en el modelo colectivo (socialista).

## 6. *Stakeholding* social o la sociedad de los stakeholders

El discurso de *stakeholding*, al igual que el discurso de la ciudadanía, es una forma de recuperar las preocupaciones que existían en los estudios del concepto de clase, que no son otras que las preocupaciones que suscitan las desigualdades estructurales y la falta de justicia que existen dentro del sistema capitalista hegemónico actualmente. Tal recuperación se realiza, como ya se ha expuesto, por medio de las ideas de inclusión, cooperación, participación y responsabilidad.

El planteamiento de *social stakeholding* es que cada persona como miembro de una sociedad, como consumidor y como ciudadano posee un stake que es necesario definir y que tiene que mantener a lo largo de su vida social. Para la primera tarea, la definición, son imprescindibles los aspectos de participación y cooperación y, para el mantenimiento se hace imprescindible la descentralización de poder, la inclusión y la responsabilidad.

<sup>19</sup> A. DARLING: «A Political Perspectiva» in G. Kelly / D. Kelly / A. Gamble (eds.): *Stakeholder capitalism*, op. cit., 12.

<sup>20</sup> Cfr. A. CORTINA: *Ética aplicada y democracia radical*, op. cit., especialmente capítulo 9 y A. CORTINA: *Hasta un pueblo de demonios*. Taurus, Madrid 1998.

Las propuestas concretas que se han realizado, y a las que se ha aludido en el apartado anterior, abogan por trabajar desde el marco de un estado de bienestar fuerte, pero reformulado, de tal suerte que se evite uno de los males, criticados duramente por sus detractores, que es el de la apatía y falta de implicación ciudadana. En este sentido, siempre dentro del marco del bienestar se pretende mostrar a los ciudadanos que ellos poseen un *interés (stake)* en la sociedad heredado de la generación anterior y que tienen la obligación de mantenerlo para el disfrute de su generación y también de las generaciones futuras. Con ello se daría pie a la creación de un *ethos* de responsabilidad, independencia y participación en los asuntos sociales del que han carecido las sociedades con estados de bienestar fuertes especialmente en Europa.

Las dos primeras tareas que tal sociedad de *stakeholding* tendría que emprender para alcanzar estos objetivos son: descentralizar el poder, para que cada ser social, ciudadano o consumidor pueda ejercer un control directo sobre sus intereses y definir políticas sociales de largo plazo que tengan como objetivo fomentar la cohesión social por medio de un *ethos* semejante.

El tratamiento del ejercicio del poder, tanto comunicativo como estratégico, es una de las principales cuestiones que se abordan al plantear una sociedad *Stakeholder*. En este sentido se afirma que una sociedad *Stakeholder* es aquella que reconoce la existencia de distintos canales de ejercicio del *poder*. Así pues junto con el de la representación política y la representación sindical se encuentran también las asociaciones libres y voluntarias que deben tener canales apropiados para poder ejercer su poder en la toma de decisiones que les afectan y en la elaboración o reflexión de políticas en las que su *stake* se ve involucrado.

Por su parte, las políticas sociales deberán ser inclusivas y estar elaboradas a partir de los principios de la ciudadanía social y ciudadanía económica. Por ello, como ya se ha mencionado, se resalta en la *society stakeholding* la importancia del estado de bienestar como una fuerza para la inclusión frente a los rasgos de la economía de exclusión. Es decir, la ciudadanía social, se entiende siguiendo a Marshall, como un modo de avanzar hacia el reconocimiento práctico del derecho a unos mínimos de bienestar económico y seguridad para todos. En la *sociedad de stakeholding* tal combate de la inseguridad es uno de sus objetivos, pero no el único como lo fue para el estado de bienestar. El segundo objetivo es la capacitación del individuo para que pueda llevar adelante sus propios planes de vida dentro de un entorno exento de inseguridad pero donde existe igualmente incertidumbre, por eso la ciudadanía económica cobra especial importancia. Donde la ciudadanía económica se entiende como una igualdad real, de derechos, oportunidades y obligaciones, dentro de las coordenadas socioeconómicas concretas; es decir, se pretenden con estas propuestas que la

libertad del individuo sea «real»<sup>21</sup>.

De esta suerte, frente a las propuestas que dejan todo en manos del estado de bienestar la propuesta social de *stakeholding* aboga por centrarse estratégicamente en la cuestión de un acceso a ingresos. Es decir, la cuestión de la distribución es importante en la búsqueda de la justicia social, pero lo es más asegurar unos ingresos básicos a todos<sup>22</sup>. Algunas propuestas prácticas se han realizado al respecto como son la de una renta básica<sup>23</sup> (*basic income*) o el capital básico<sup>24</sup> (*Stakeholder grants*) para todo ciudadano, por el mero hecho de serlo<sup>25</sup>.

Dicho brevemente, los objetivos generales de una Sociedad de *Stakeholder* deberían ser abordar los *fallos del mercado*, tratar *la injusticia distributiva* y aumentar *los incentivos para la participación social*. Dicho en terminología de ciudadanía: desarrollar la ciudadanía económica en la sociedad, dando lugar, de modo indirecto a un refuerzo de la ciudadanía civil, política y social.

Lo que proporcionan los ingresos básicos para todo ciudadano es no sólo la garantía de un *interés* en la sociedad sino también *seguridad*, esto no implica negar la existencia de *incertidumbre*, como ya se ha mencionado. El individuo es libre de hacer con sus ingresos básicos lo que considere más oportuno utilizando su autonomía, pero el ingreso básico le garantiza una seguridad de poseer unos ingresos económicos y unas habilidades sociales que le permitirán guiarse con mejores armas dentro de tal incertidumbre.

<sup>21</sup> Cfr. P. VAN PARIJS (ed.): *Arguing for basic income: ethical foundations for a radical reform*. Verso, London 1992; *Ibid.*, *Real freedom for all: what (if anything) can justify capitalism?* Oxford University Press, Oxford 1995.

<sup>22</sup> Cfr. J. MCCORMICK: «Mapping the Stakeholder Society», in G. Kelly et al., *Stakeholder capitalism*, op. cit., 109.

<sup>23</sup> Desarrollada por P. VAN PARIJS, ver nota 21 de este artículo; J. IGLESIAS FERNÁNDEZ: *El derecho ciudadano a la Renta Básica*. Los libros de la catarata, Barcelona 1998; *Ibid.* (coord.), *¡¡Renta básica ya!!* Virus, Barcelona 2000; D. RAVENTÓS: *El derecho a la existencia*. Ariel, Barcelona; *Ibid.* (coord.): *La Renta Básica. Por una ciudadanía más libre, más igualitaria, más fraterna*. Ariel, Barcelona 2001.

<sup>24</sup> Desarrollada por B. ACKERMAN / A. ALSTOTT, ver nota 17 de este artículo.

<sup>25</sup> Las diferencias entre ambas propuestas son que mientras que las dos poseen la característica de ser universales e individuales, *la Renta Básica* aboga por una incondicionalidad del ingreso, mientras que la *Stakeholder grant* aboga por una condicionalidad de la misma, que entre otras cosas implica que deberá ser devuelta en un momento determinado a las arcas sociales. <http://www.policylibrary.com/redistribution/biorsg.htm>.

Cabe señalar que esta estrategia de *stakeholding* es de largo plazo, es un proceso dinámico más que un acontecimiento. Así pues, afirman sus defensores, no significa que una sociedad de *stakeholder* no cuente con desempleo, incertidumbre, riesgo o salarios bajos pero, sin duda alguna, se podrían reducir sus niveles.

## 7. Conclusión y líneas futuras de investigación

El pensamiento de la teoría de los *stakeholders* ha demostrado ser muy fructífera cuando se ha podido fundamentar desde el punto de vista ético-normativo. En este sentido se ha mostrado que una ética empresarial en el nivel meso u organizacional de reflexión, puede contar con una rica propuesta desde la ética empresarial dialógica que además complementada con la teoría de los *stakeholders* permite llevar tales presupuestos normativos a la práctica.

De este modo podemos afirmar, que el concepto de *stakeholder* entendido desde la ética empresarial dialógica nos abre la posibilidad teórico-práctica de la gestión de la responsabilidad social corporativa (RSC) desde un punto de vista no meramente estratégico si no también ético-normativo. Pero, una de las dificultades con las que se está encontrando este modelo de empresa es la falta de unos sistemas económicos, políticos y sociales que sean capaces de acoger y estimular la presencia de empresas que desarrollen y asuman su RSC. En este sentido, el concepto de *stakeholding*, ha hecho su aparición en los últimos años como una reflexión acerca de los presupuestos y criterios normativos de los sistemas en los que se insertan las organizaciones.

Como se ha visto a lo largo del artículo, partiendo de las ideas del pensamiento de *stakeholding*, de su diseño social, los temas clave de preocupación son cohesión, participación y compromiso, que se consideran condiciones de posibilidad para alcanzar un resultado común del que todos se puedan beneficiar y responsabilizar. El supuesto filosófico que se maneja es que la construcción de una comunidad moral unida al mercado puede favorecer la estabilidad y éxito del país. De nuevo se repite la idea básica de que es necesaria la revisión del Estado de Bienestar para evitar la pasividad y crear compromisos sólidos y estables de los ciudadanos, pero sin renunciar a los puntos fuertes que tal marco de bienestar ofrece. Este trabajo ha sido desarrollado desde la década de los años 80 por la filosofía política, por lo que cabría poner en una futura investigación en relación este debate con el realizado desde el pensamiento de *stakeholding* para seguir avanzando en el desarrollo de sistemas de pensamiento más justos y solidarios a nivel político, social y económico.

**Sumario:** 1. El marco ético de reflexión de la responsabilidad social corporativa; 2. La empresa stakeholder y su responsabilidad; 3. Stakeholding: demanda de la revisión de los sistemas económico, social y político; 4. Los principios de la sociedad de stakeholding; 5. Stakeholding: mediación entre el individualismo y el colectivismo; 6. Stakeholding social o la sociedad de los stakeholders; 7. Conclusión y líneas futuras de investigación.