

¿Qué quiere decir "gestión de los stakeholders"?

Antonio Argandoña

Junio de 2010

La introducción del concepto "stakeholders" o "implicados" fue una idea feliz, que sirvió, principalmente, para romper la tesis dominante de que las empresas existen para maximizar beneficios, o mejor, para maximizar el valor para el propietario, el "shareholder" o el "stockholder". El tema no está resuelto, ni mucho menos, pero ahora hay razones más que suficientes para discutir si la empresa ha de gestionarse sólo para la maximización del valor para sus accionistas, o si han de tenerse en cuenta otros criterios, es decir, la existencia de otros "stakeholders" o "implicados".

La existencia de otros stakeholders, de otras personas con un "stake" o interés en la empresa, ha dado lugar a una extensísima bibliografía. Una parte de ella discute ampliamente acerca de lo que se ha dado en llamar la "gestión de los stakeholders": si la empresa ha de tener en cuenta no sólo los intereses de sus propietarios, sino también los de sus clientes, proveedores, directivos, empleados, comunidad local, medio ambiente y sociedad en general, ¿cómo ha de gestionarse esa variedad de intereses?

La bibliografía teórica ha discutido en profundidad el concepto de stakeholder, refiriéndose a las personas o grupos que pueden tener un impacto en los resultados (se supone que económicos) de la empresa, o que pueden recibir los impactos o consecuencias de la actividad de la empresa. Hay, pues, stakeholders que afectan a la empresa y stakeholders afectados por la empresa. Y luego la bibliografía ha seguido engordando y la clasificación de los stakeholders ha crecido: los hay latentes, durmientes, discrecionales, exigentes, expectantes, dominantes, dependientes, peligrosos, definitivos, y también los hay activos, conscientes, despiertos, inactivos, abogados, adversarios, apáticos,...

Y los teóricos, claro está, han ido más allá, proponiendo que la dirección de las empresas tenga en cuenta toda esa variedad de stakeholders en su gestión diaria. La "gestión de stakeholders", se nos dice, consiste en tener en cuenta los intereses de todos ellos, tanto si se trata de un interés directo como si es indirecto. Habrá que definir los deberes (y derechos) de la empresa ante cada categoría, y tener en cuenta que esos derechos y deberes cambian a lo largo del tiempo, porque lo que hoy es un stakeholder apático o durmiente mañana puede ser despierto y aun peligroso. Habrá que negociar, pues, las relaciones con cada uno de ellos, estableciendo compensaciones que, naturalmente, tendrán costes para la empresa en el corto plazo, aunque, se supone, también reportarán beneficios (quizás no económicos) a medio y largo plazo. Y el siguiente paso será la "implicación con los stakeholders" que, en palabras de algunos de

sus promotores, "requiere una dramática expansión de las responsabilidades y capacidades de los directivos de empresa" (Calton y Payne, 2008, p. 1988).

Me imagino la cara que pondrá el directivo en cuestión, cuando lea todo lo anterior. Y no puedo menos que acordarme de lo que decían un par de autores, críticos de la teoría de los stakeholders, cuando se preguntaban si el Proyecto Apolo habría podido llegar a la Luna si se hubiese concedido voz a todos los stakeholders legalmente reconocidos (Chad y Marcoux, 1999, pp. 218-219). ¿Es verdad que la gestión de los stakeholders incluye todo esto, y lleva consigo todos esos costes y esas exigencias?

La respuesta, me parece a mí, es negativa. Y los que proponen otra cosa me parece que no han visto nunca una empresa por dentro, ni tienen una idea de lo que significa dirigir una organización. En definitiva, la gestión de los stakeholders no es otra cosa que la gestión de la empresa. La empresa ha estado llena de stakeholders desde hace siglos, y se ha relacionado con otros muchos también desde hace siglos. Y el hecho de que no les hubiésemos dado ese nombre no significa que los hubiésemos ignorado. La mejor prueba de lo que digo es que no he encontrado ninguna empresa que tenga un "director de stakeholders" en su organigrama, encargado, como proponen algunos teóricos, de las relaciones con esos implicados.

La teoría de los stakeholders, en definitiva, no es una teoría de la empresa, ni una teoría de la responsabilidad social corporativa, o de la ética aplicada a la empresa, ni una teoría de la sociedad. Es una teoría acerca de cómo debe ser una gestión bien llevada, ética y responsable. Lo que la teoría de los stakeholders hace es ayudarnos a entender cuál es la variedad de implicados, interesados y afectados en el día a día de cualquier institución, también de una empresa de negocios; por qué tienen esos intereses en la empresa y por qué la empresa tiene interés en ellos, y por qué hay que escucharles (aunque no necesariamente hacerles caso). Algo que los buenos directivos venían haciendo desde hace ya muchas décadas. Y si en algún caso no tenían en cuenta a algún stakeholder, lo más probable es que ese stakeholder no existiese: los terroristas, por ejemplo, no fueron una preocupación para la gran mayoría de las empresas en la gran mayoría de los países durante décadas.

Edward Freeman, el "padre" de la moderna teoría de los stakeholders, explicaba todo esto hace un par de años con gran sentido común. Dirigiéndose a un hipotético directivo, le decía: "Tienes que producir los bienes y servicios que la gente desea y que lleven a cabo lo que se espera de ellos. Necesitas proveedores que quieran que tu compañía prospere, y que respalden lo que tu empresa hace. Necesitas empleados que estén ahí cuando los necesitas, y que sean creativos y productivos. Necesitas comunidades para las que tu empresa sea al menos un buen ciudadano, de modo que no tengan interés en utilizar los procedimientos políticos, en sociedades relativamente libres, para destruir el valor que tú creas. Y, claro está, tienes que ganar dinero para los que te están financiando" (Freeman 2008, p. 165). Eso es la gestión de los stakeholders, porque eso es la gestión de la empresa.