

# Consideraciones del enfoque *stakeholder*

## Considerations of the stakeholder approach

**Recibido:** 25 de octubre de 2012  
**Evaluado:** 26 de noviembre de 2012  
**Aceptado:** 6 de febrero de 2013

### **Aura Uribe Arévalo (Colombia)**

Máster en Educación  
Universidad de Valladolid  
uribe@hotmai.com

### **Rocío Requena (Venezuela)**

Máster en Administración de Empresas  
Universidad de Valladolid  
karhenina@aol.com

### **Resumen**

El concepto de *stakeholder* ha sido debatido en diversos ambientes académicos y empresariales, y abordado por estudiosos y críticos que ven en este oportunidades para ampliar y vincular a toda la comunidad académica en la consolidación de una perspectiva más integradora de él, que busca dar oportunidad a la empresa y espacio de participación a la sociedad en general. El enfoque en sí mismo despierta interés por ese paso en dar una perspectiva dinámica del papel de la empresa en la sociedad y las relaciones que se derivan con sus socios, sean estos directos o indirectos, que les lleva a establecer acciones estratégicas para garantizar su sostenibilidad y viabilidad de sus negocios y el bienestar de la sociedad. El presente artículo pretende realizar un recorrido de los conceptos fundamentales del enfoque *stakeholder*; precisamos que no hacemos aún una apuesta por una teoría

### **Abstract**

The stakeholder concept has been discussed in various academic and business environments and addressed by scholars and critics who see in this an opportunity to expand and link the entire academic community and build a more inclusive perspective for those who seek to give an opportunity to the enterprise and some space for participation in the society in general.

The approach itself generates interest for taking a step forward to give a dynamic perspective of the role of business in society and the relationships derived with its partners, whether direct or indirect, which lead them to establish strategic actions to ensure sustainability and viability of their business and the welfare of society.

This article aims to revise the fundamental concepts of the stakeholder approach, we need to clarify we do not intend to make a bet for a

de *stakeholder*, por la construcción teórica que aún es hoy mesa de debate. Es, pues, una invitación a revisar la literatura existente y una mirada desde el aporte que se hace a la maximización de valor a la empresa.

**Palabras clave:** *stakeholder*, maximización de valor, gobierno corporativo.

*stakeholder* theory, for its theoretical construction is still subject of discussion today.

Therefore, it is an invitation to review the existing literature and to take a look from the contribution that is made to the maximization of value of the company.

**Keywords:** *stakeholder*, value maximization, corporate governance.

## Introducción

En los últimos años, el enfoque *stakeholder* ha ganado un gran número de seguidores en los ámbitos académico y empresarial. Su interés radica en la nueva concepción de empresa plural y dinámica propuesta en sus postulados y a la visión global en la que está inmersa la empresa del actual milenio, con nuevas dinámicas y relaciones. Asimismo, se ha utilizado para dar cuenta de las relaciones de empresa con su medio y ha proporcionado estrategias de acción para las empresas de hoy.

Tradicionalmente la gestión empresarial se ha orientado desde perspectivas financieras de comportamiento y de relaciones, pero no se ha avanzado en la construcción de una teoría integradora que permita a la gestión cumplir con los objetivos de todos sus implicados sin dar preferencias a algunos. El presente documento pretende, a partir de una revisión bibliográfica de conceptos e investigaciones empíricas del desarrollo y trascendencia que ha tenido el enfoque stakeholder, dejar en evidencia que la gestión empresarial sí puede lograrse bajo un enfoque pluralista en el que todos los participantes se vean reflejados en el ejercicio empresarial, orientado como una forma de cumplir objetivos de maximización. En la primera parte se exponen sus antecedentes, en la segunda se hace énfasis en los postulados y lo que significa la maximización del valor, y en la tercera parte se presenta un breve resumen de las recientes investigaciones y avances.

## Origen del enfoque stakeholder

### Definición de stakeholder

La literatura existente del enfoque stakeholder acerca de su origen no es quizá la más abundante, pues está más encaminada a estudiar sus efectos; sin embargo, la mejor fuente de información es Freeman y McVea (2001), quien en su artículo “A stakeholder Approach to Strategic Management” plantea que hacia mediados de los ochenta surge el enfoque stakeholder, que para ese momento buscaba dar respuestas a los cambios sufridos por los gerentes en las empresas.

De acuerdo con Freeman (1984), el término realmente surgió como un juego de palabras, debido a que los académicos de entonces buscaban ir más allá de las tradicionales líneas de gerencia, y al involucrar a todos los participantes de la empresa surgió el término *stake*, que derivó luego a *stakeholder* a manera de vincularlo más íntimamente con la empresa. Para quienes necesitan un poco más de detalle, el diccionario define la palabra *stake* como algo sobre lo que las apuestas recaen. Igualmente, aparece *stake a claim*, que se refiere a establecer un título o derecho sobre algo por medio de, o como si se establecieran límites, usualmente para satisfacer un requerimiento legal.

Con base en lo anterior, se puede citar la definición de stake dada por Reed (1999, p. 467): “Los stakes se entienden que imponen obligaciones normativas [...] nosotros definiremos stake como “un interés por el cual una demanda normativa válida puede ser adelantada””.

El término stakeholder, de acuerdo con Freeman (1984), aparece a partir de 1960 con los trabajos de Stanford Research

Institute, pero más tarde Freeman (1984) plantea: “Un stakeholder en una organización es (por definición) cualquier grupo o individuo que pueda afectar o que es afectado por el logro de los objetivos de la organización”. A partir de esta definición se estudian los diferentes stakeholders de las organizaciones en diferentes líneas de investigación, puesto que su desarrollo se debió mayormente a la práctica empresarial (Freeman, 1984). A continuación se define quiénes son esos stakeholders o participantes y cómo se clasifican según su relación con la organización.

## Clasificación de los stakeholders

Básicamente, cuando se habla de los stakeholders, se piensa en aquellos grupos que afectan o son afectados por una organización. Existen diferentes grupos alrededor de una organización, algunos asociados directamente y otros ajenos, aunque dentro del proceso productivo. Los primeros se conocen como *stakeholders* internos, y los segundos, como *stakeholders* externos. Dentro de cada clasificación se encuentran los siguientes grupos:

- 1) Stakeholders internos: trabajadores, directivos, accionistas.
- 2) Stakeholders externos: clientes, proveedores, Estado, sociedad, ONG, competidores.

En relación con la teoría organizacional (Simon, 1947), los participantes (externos e internos) aceptan pertenecer a una organización cuando su actividad en ella contribuye al logro de sus metas personales; de ahí la importancia de tener

en cuenta que cada participante reclamará una compensación por su participación. Siguiendo la tesis de Joseph Mahoney en su libro *Economic foundations of Strategy* (2004), un ejemplo simple de las compensaciones solicitadas por cada participante de la organización sería (ver cuadro 1):

**Cuadro 1.** Ejemplo simple de compensaciones

Participantes	Compensaciones	Aportaciones
Propietario	Ganancia de las ventas	Costo de producción
Empleados	Salario	Trabajo
Clientes	Bienes	Precio de compra

Ampliando este ejemplo de Mahoney (2004) a los grupos mencionados en la clasificación, se obtendría (ver cuadro 2):

**Cuadro 2.** Ejemplo ampliado de compensaciones

Participantes	Compensaciones	Aportaciones
Accionistas	Capital	Rentabilidad financiera
Administración Pública	Infraestructura	Impuestos
Clientes	Dinero	Calidad / Precio
Directivos	Conocimiento	Crecimiento
Proveedores	Factores de producción	Dinero
Trabajadores	Especialización	Remuneración

Identificando entonces las aportaciones y las posibles compensaciones de los participantes, se podría utilizar el enfoque stakeholder para una gerencia estratégica de la organización, como se muestra a continuación:

## Ideas principales del enfoque stakeholder

Al hablar de los pilares fundamentales del enfoque stakeholder se busca mencionar su interés y su aplicabilidad principal. Aparte de verse como un postulado con múltiples objetivos, se trata de un enfoque estratégico que busca un balance en el ciclo de vida empresarial. Existen diferentes conceptos derivados de esta propuesta. El término “equilibrio”, por ejemplo, si bien no se encuentra frecuentemente, se menciona por Simon (1947) en su postulado acerca del equilibrio organizacional, refiriéndose a este como una condición de supervivencia.

Siguiendo a Freeman (1984) y viendo el enfoque de stakeholder como una herramienta de la gerencia estratégica, se puede establecer que la primera idea principal dentro del enfoque stakeholder está dirigida hacia los gerentes con el fin de que estos diseñen e implementen procesos satisfactorios para los shareholders y los stakeholders. La segunda idea consiste en compartir intereses entre los participantes a fin de alcanzar objetivos mediante la sinergia. La tercera idea es la supervivencia de la organización (antes mencionada), que satisfaga los intereses de los stakeholders y la supervivencia de la organización. Aparece el “equilibrio organizacional” (Simon, 1947), que se traduce en el éxito de la organización mediante el arreglo equitativo de la compensación de todos sus participantes, lo que los motiva a la participación en la organización (Mahoney, 2004).

March y Simon (1958) identifican a los empleados, inversores, proveedores, distribuidores y consumidores como los stakeholders más significativos de la

organización. El enfoque stakeholder rechaza el principio de maximización de una sola función objetiva, puesto que resulta inútil dentro de la gerencia estratégica. Evidentemente, el objetivo de maximización de valor debe alcanzarse y el camino para hacerlo dentro del enfoque stakeholder es considerar a todos los participantes como un elemento clave.

El surgimiento de este enfoque pone de manifiesto que se deben perseguir objetivos en función de las necesidades de los grupos interesados (stakeholders), una función de los directores basada en el bienestar común. Igualmente, se deben tener en cuenta aspectos relacionados con la dirección y el control de incentivos para cada uno de los stakeholder, conducentes a la creación de riqueza para todos (Jensen, 2000).

A pesar de que se han dado avances en la literatura revisada, aún existen vacíos, como por ejemplo, determinar la mejor forma de dar respuesta a todos los stakeholder sin perjuicio de la empresa y sin darle al director una sobrecarga de responsabilidades para evitar conflictos de intereses entre los stakeholder. Del mismo modo, establecer la orientación que tenga el director (Jensen, 2000), sin que se presuma un descuido de la maximización de valor de la empresa, para lo cual es importante involucrar a los stakeholder en la dirección estratégica, desarrollar planes de acción para cada uno y colocar recursos apropiadamente (Freeman, 1984).

En Berman (1999) se muestra cómo desde Donaldson y Preston (1995) se propuso la normativa concerniente a la forma como los gerentes deberían trabajar con los stakeholders corporativos. Las discusiones sobre el asunto han sido continuas frente a cuáles deben ser los

principios normativos que la empresa debería usar para dar forma a su relación con los stakeholders (Collins y Porras, 1994; Freeman, 1984; Paine, 1994). En contraste, relativamente pocos estudios han avanzado en la parte instrumental sobre los efectos del trato de los gerentes hacia los stakeholders.

Se han generado herramientas de trabajo muy interesantes, como las de los profesores Kaplan y Norton, y el Balance Score Card, o cuadro de mando integral, planteado por Jensen (2000) como una forma de ver los stakeholders; aunque consista en una herramienta de trabajo para medir la gestión, no necesariamente se involucra a todos los stakeholder; cada uno de ellos debe ser identificado en la participación y así lograr una medición global empresarial (Charreaux, 2001).

Con los anteriores planteamientos se puede demostrar y garantizar que un enfoque stakeholder, de empresas plurales, conduce a acciones de responsabilidad social de la empresa siempre y cuando fomente la creación de riqueza a todas las partes que intervienen en ella. Esta propuesta trasciende el modelo financiero tradicional de creación de valor para los accionistas.

Es de anotar que fue Freeman (1984) el impulsor de una teoría de los stakeholder (o grupos de interés), pero el mayor desarrollo y aplicación en el mundo de la empresa se observa desde el trabajo de Donaldson y Preston (1995), pues en él se presentan relaciones que proponen relaciones más activas entre la organización y sus stakeholders (Donaldson y Preston; 1995), incluso las de poder.

## La maximización de valor de la empresa

El enfoque neoclásico de dirección empresarial ha dedicado su atención a ver en la gestión empresarial una responsabilidad hacia los accionistas, lo cual se logra mediante la maximización del valor. En la literatura de los últimos años se plantea la necesidad de medir el valor de la empresa sobre la base de que la empresa es un nexo de contratos que el director debe identificar, no solo desde el punto de vista de los accionistas (Charreaux, 2001).

Jensen y Meckling (1976) revolucionan los conceptos neoclásicos al dar una nueva mirada a la teoría de la empresa con la teoría de la agencia, que permite considerar el comportamiento del individuo en el proceso de la maximización de beneficios, específicamente de los papeles del agente frente a su rendición de cuentas con el principal, sin alejarse de la maximización de valor de la empresa para los accionistas.

Desde finales del siglo XX han surgido propuestas de dirección empresarial conducentes a dar respuestas a todos los stakeholder para evitar posibles conductas inapropiadas en la toma de decisiones. Varios autores han cuestionado el papel del director. Friedman (1970), por ejemplo, cuestiona la atención a los intereses de los stakeholders en la empresa. Jensen (2000) cuestiona la imposibilidad de atender más de un objetivo en la dirección. En este sentido, es más difícil para el director (agente) maximizar la empresa en más de una dimensión (productividad, eficiencia, bienestar social, responsabilidad), ya que según estos autores el objetivo central debe orientarse a maximizar el valor de la empresa.

En contraste con lo anterior, Goll (2002) considera que cada compañía debe satisfacer las necesidades de sus stakeholders y presenta un nuevo concepto, la responsabilidad social discrecional, donde se consideran variables del ambiente empresarial como el dinamismo, que modera la responsabilidad social discrecional de la empresa frente a sus resultados. Se puede concluir que el enfoque stakeholder considera a los stakeholders como componentes estratégicos en relación con los beneficios económicos para sus accionistas, pues facilitan la rentabilidad sin que se trate de una función “utilitaria”.

## Gobierno corporativo

El nacimiento del concepto de gobierno corporativo está acompañado de los sucesos que enmarcaron los finales de los años noventa (Rodríguez, 2004), pues se hicieron públicas las prácticas financieras y administrativas en algunas empresas y se dejó al descubierto la necesidad de una nueva forma de ver la empresa, desde una óptica de responsabilidad. A mayor calidad del gobierno corporativo, mayor la confiabilidad de los informes financieros que se emitan. Asimismo, la pluralidad de los miembros en las juntas directivas aumenta la confiabilidad y responsabilidad. En línea con estos problemas actuales, el gobierno corporativo debe generar los instrumentos apropiados para reducir los costos de agencia en los que se incurre al tratar de evitar la discrecionalidad directiva.

El gobierno corporativo ha evolucionado a partir de un concepto financiero desde el retorno de inversión a los

accionistas (maximización de valor) hasta el diseño de dirección en la empresa. El punto de partida para profundizar en la investigación sobre gobierno corporativo está dado por el artículo de Jensen y Meckling (1976), en el que se ponen de manifiesto los posibles problemas de agencia y los conflictos de intereses entre el agente y el dueño de capital, con lo cual se hace necesario el establecimiento de medidas de control (disciplinarias). De esta forma se canalizan adecuadamente las relaciones entre los contratos de las empresas (teoría de agencia) en el campo de la dirección, gestión y control empresarial con el fin de alcanzar los objetivos fijados.

Charreaux (2001) deja constancia de cómo lograr que los consejos de gobierno permitan que los directivos materialicen el concepto de gobierno corporativo. Plantea que una de las salidas consiste en darle participación a los stakeholder en los consejos de dirección para lograr mayor pluralidad y evitar la concentración de poder (de alguna forma). Expone el caso de las empresas anglosajonas frente a las empresas europeas y japonesas, estas dos últimas con mayor participación de los stakeholders, e identifica el valor de cada uno y cómo logran sus objetivos mediante estructuras de gobierno eficientes.

Desde la óptica de gobierno corporativo, la creación de valor va más allá de lo que consideran los shareholder. Se busca un acercamiento de los stakeholder para entender la creación de valor, lo que requiere la alineación de intereses. Para ello, el director (agente) debe liderar los procesos de creación de valor a la luz de las políticas de gobierno corporativo y orientar así el ejercicio de las empresas.

La Organización de las Naciones Unidas para la Cooperación y el Desarrollo

Económico (OCDE) ha trabajado en los principios del buen gobierno frente a las necesidades de manejo transparente de las grandes empresas y de la economía global, orientados a las relaciones entre administradores, accionistas, grupos de interés, empleados y acreedores. El fin de un buen gobierno corporativo es contribuir al crecimiento y la estabilidad financiera, la confianza en el mercado, la integridad en el mercado financiero y la eficiencia económica. La OCDE en 1999 plantea las pautas de buen gobierno, ajustadas a los contextos económicos, políticos y legales de cada país. A continuación se presentan los seis principios claves:

- 1) Seguridad para las bases de un marco para un gobierno corporativo eficaz.
- 2) Derecho de los accionistas.
- 3) Trato equitativo para los accionistas.
- 4) Papel de los grupos de interés en el gobierno corporativo.
- 5) La revelación y la transparencia de la información corporativa relevante.
- 6) Responsabilidades del consejo de administración.

Luego de haber ahondado sobre los anteriores conceptos, surge la inquietud de si es compatible un enfoque de stakeholder con los principios de gobierno corporativo. Para ello se han revisado los planteamientos de Sternberg (1999), quien invita a conocer los orígenes del concepto stakeholder (Freeman, 1984), que se refiere a aquellos grupos involucrados directamente con los objetivos y las actividades de la empresa. Asimismo, argumenta que en los últimos años el grupo de stakeholders ha crecido, ha llegado incluso a sectores muy distantes de la empresa, se ha transformado en una doctrina que dista mucho de la realidad

económica y pretende que las empresas asuman papeles que no estaban contemplados en sus orígenes.

Según lo anterior, de acuerdo con Stenberg (1999), esta nueva visión genera dificultades en la actividad empresarial. Igualmente, plantea la importancia de estudiar el nuevo gobierno corporativo de la empresa, la articulación de la actividad empresarial con la participación de los stakeholders, y así propiciar un ambiente en el que todos se vean reflejados. Contrario a lo anterior, Charreux (2001) evidencia el beneficio de la transparencia de las empresas plurales. En el siguiente apartado se muestra la importancia del enfoque *stakeholder* y la relevancia que va tomando día a día en el entorno empresarial.

## Recientes investigaciones y aplicaciones del enfoque stakeholder

El presente apartado se divide en tres líneas: la responsabilidad social y los resultados empresariales, la relación estratégica con los stakeholders y el gobierno corporativo orientado a los stakeholders.

### Responsabilidad social y resultados empresariales

Muchos estudios han dedicado su atención a cómo influye la relación con los stakeholders en los resultados empresariales. El trabajo de Hill y Jones (1992) propone la teoría agencia-stakeholder, basada en la habilidad para explicar la relación entre los contratos implícitos y

explícitos existentes entre los stakeholders de la organización y la denomina Enfoque de la agencia - stakeholder, en la cual se propone que otros grupos de stakeholder hagan solicitudes a la firma de que, si se satisfacen, se reduzca la cantidad de recursos que la gerencia puede o debe destinar para alcanzar el crecimiento por medio de la diversificación (Hill y Jones 1992).

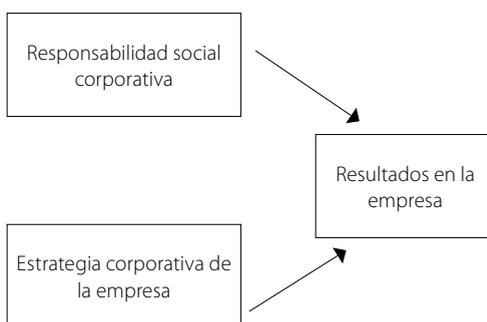
Hill y Jones (1992) hablan además de la “utilidad-pérdida”, definiéndola como “La diferencia entre la utilidad que los stakeholder podrían alcanzar si los gerentes actuaran para obtener sus intereses, de tal forma que en la ausencia de estructuras de incentivo, supervisión y regulación, la utilidad-pérdida sea sustancial” (Hill y Jones 1992). También se refieren a los “costos contractuales” como la reducción de la utilidad que soportan los stakeholders para apoyar las mismas estructuras en vez de utilizar esos recursos directamente para satisfacer su función de utilidad, más cualquier otra “utilidad-pérdida residual” (Hill y Jones 1992).

Por otra parte, el trabajo de Berman (1999) establece tres modelos de relación con los stakeholders, revela los efectos en los resultados de la firma y considera los cinco stakeholders más importantes en la operación de la empresa: empleados, ambiente, diversidad en el lugar de trabajo, clientes y aspectos de seguridad en los productos y relaciones con la comunidad (Berman, 1999). Incluye además variables de estrategia y variables de crecimiento de la empresa para poder comprobar sus hipótesis.

## Modelos de orientación hacia los stakeholders (Berman, 1999)

Hipótesis 1A: Las variables de estrategia y la relación con los stakeholders tendrán efectos directos y separados sobre los resultados financieros de la empresa. (ver figura 1).

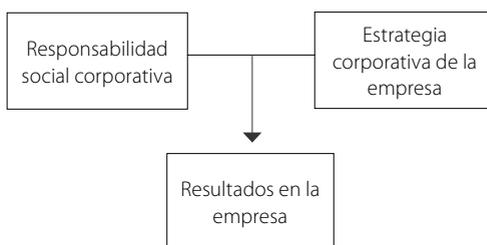
Figura 1.  
**Modelo de efectos directos**



Tomado de Berman (1999).

Hipótesis 1B: Las variables de estrategia tendrán un efecto directo sobre los resultados financieros de la empresa, que serán moderados por las variables de relación de los stakeholders (ver figura 2).

Figura 2  
**Modelo de moderación**



Tomado de Berman (1999).

Hipótesis 2: El compromiso de los gerentes hacia los intereses de los

stakeholders dirigirá las decisiones estratégicas y, en consecuencia, afectará los resultados financieros de la empresa (ver figura 3).

Figura 3  
**Modelo de compromiso intrínseco con los stakeholders**



Tomado de Berman (1999).

En los resultados Berman encuentra:

- 1) Solo la relación con los empleados y la seguridad/calidad del producto tienen una relación positiva y significativa con los resultados financieros de la empresa.
- 2) Se contrasta que la relación con los stakeholders modera la relación entre la estrategia y los resultados financieros de la empresa.
- 3) La relación con los stakeholders tiene efectos directos e indirectos (moderadores) sobre los resultados financieros de la empresa (Berman, 1999).

En la línea de la responsabilidad social han surgido diversos estudios de formas y metodología para lograr un acercamiento con la rentabilidad financiera de la empresa y de esta forma lograr que los empresarios o dueños de capital adquieran, en sus políticas de gestión, políticas de responsabilidad social corporativa. En el trabajo de Waddock y Groves (2002) se muestra un acercamiento positivo a este planteamiento, diferenciando los stakeholder de primer nivel con los de segundo nivel. Los autores plantean la práctica de responsabilidad y transparencia

en la gestión mediante iniciativas dadas en el ejercicio empresarial y de nuevas orientaciones en la responsabilidad social corporativa con códigos, principios y estándares internacionales. Todas estas iniciativas han ido tomando forma en los últimos diez años y se visualiza la creación de normas ISO y otros códigos de calidad que, si bien no son de obligatoriedad, dan una pauta o una tendencia en las prácticas de buena empresa.

Continuando con la línea de cómo lograr la rentabilidad con acciones de responsabilidad social, la investigación de Goll y Rasheed (2002) muestra que el ambiente es un moderador de esta relación con los resultados de las firmas. Hillman y Keim (2001) también ahondan en buscar la relación entre una gestión de responsabilidad social con la rentabilidad, para lo cual proponen distinguir bien los grupos de stakeholders primarios (los directos) y secundarios. Contrastan y concluyen las acciones de los stakeholders primarios que traen beneficios a los accionistas.

## Relación estratégica con los stakeholders

Harrison (1996) en su artículo considera el tipo de gerencia empleado con los stakeholders externos y establece varios cuestionamientos.

Primero, ¿por qué las firmas deberían enfocar su atención a la gerencia de los stakeholders externos? En este sentido, expone varias razones: 1) porque mejora la predicción de los cambios en el ambiente exterior; 2) porque genera un porcentaje más alto de innovaciones exitosas; y 3) porque reduce el número de incidentes en los movimientos dañinos de los

stakeholders (huelgas, mala reputación, etcétera).

Segundo, ¿cuáles stakeholder merecen altos niveles de atención por la gerencia? En este aspecto afirma que la naturaleza de interdependencia entre una firma y un stakeholder particular está influenciada por la estrategia de la firma. Básicamente, la firma debe seleccionar cuál de sus stakeholder es más importante en relación con el mercado, la industria y su estrategia.

En cuanto a las tendencias de gerencia más importantes de acuerdo con los stakeholders externos, Harrison resume en una tabla las diversas formas según el tipo de stakeholder (ver tabla 3).

Asimismo concluye que las diferencias existentes entre las personas de gerencia con los stakeholders son comprometedoras, pues requieren mucho juicio en cada momento. Se debe comenzar por identificar a los stakeholders de mayor interés para el proceso operativo, determinar su naturaleza y tender un puente entre la organización y los stakeholders. Sobre este particular, el autor indica varias técnicas para lograrlo:

- 1) Comunicación frecuente.
- 2) Evitar formalización y supervisión de contractuales.
- 3) Crear compromiso.
- 4) Evitar excesiva confianza.
- 5) Compartir información.
- 6) Resolver posibles conflictos.

Más adelante Waddock (1997) ilustra “la calidad de la gerencia y la calidad de las relaciones con los stakeholders” presentando un escenario conceptual en el que vincula la actividad social corporativa y la calidad de la gerencia. De igual manera, comprueba empíricamente que la calidad

de la gerencia puede explicarse por la calidad de la relación con los stakeholders. Su modelo establece la descripción de la calidad de la gerencia mediante el retorno en la inversión de los stakeholders, la relación con los empleados, la diversidad entre los empleados, las relaciones con la comunidad, los productos, las relaciones con los clientes y la relación con el medio ambiente.

Los hallazgos de Waddock conducen a estudiar la calidad de la gerencia y a dejar de lado los resultados financieros, pues se consideran un conjunto de características que producen una gerencia de calidad en varios aspectos, no solo el financiero, tomando en cuenta a los stakeholders. Para los gerentes, la investigación demuestra que no solo es importante tratar bien a los accionistas con el fin de garantizar unos “buenos resultados”, sino también a los stakeholders. De igual forma, estos postulados revelan que día a día se toma más interés por la participación de los stakeholders en la empresa, según el índice KLD, relacionado con la calidad de gerencia, en el que se incluyen medidas como comunidad, diversidad, relación con los empleados, medio ambiente, productos (tabla 4).

Finalmente, el autor determina una escala de posicionamiento en relación con la calidad de la gerencia elaborada por la revista *Fortune*, que incluye la calidad de gerencia, la calidad del producto, la solidez financiera, el valor a largo plazo de las inversiones, el uso de los activos corporativos, la innovación, la habilidad para mantener gente talentosa y la responsabilidad social.

## Gobierno corporativo orientado a los stakeholders

Los conceptos de gobierno corporativo desde una óptica de responsabilidad aún se encuentran en construcción e implementación en empresas. Los avances han llegado a aquella empresa que por su tamaño e impacto en la sociedad es susceptible y viable para asumir una gestión de este tipo.

Las propuestas de líneas de investigación no son muy claras y se podría entrar a descubrir que algunas vías podrían ser: 1) construir políticas de gobiernos corporativos de impacto en línea con la libertad de empresa, con lo cual Rodríguez (2004) hace reflexionar acerca de que la empresa no puede perder su condición de entidad independiente y libre, pues el capital es de sus accionistas y no se debe ir en contra de los principios organizacionales; las acciones de responsabilidad dadas por el enfoque stakeholder deben adaptarse a la realidad de la empresa para garantizar su supervivencia y el capital de los accionistas; 2) avanzar en una integración de la teoría de agencia con el enfoque stakeholder (Hill y Jones 1992), en la cual la empresa adquiere mayores responsabilidades con sus stakeholders.

## Ideas acerca del futuro del enfoque stakeholder

Dentro de la literatura revisada, los autores son consistentes en invitar a seguir ahondando en sus planteamientos y darles mayor coherencia y viabilidad, ya que

si bien se ha avanzado, existen ejercicios de adaptación en algunas empresas; se trata de un terreno en construcción.

Uno de los aspectos más importantes es dar claridad a los conceptos existentes, algunos complejos y poco viables para la gestión empresarial, pero, como lo muestran algunos autores, definitivamente se cuenta con salidas para lograr integrar los intereses de los stakeholders y los intereses de maximización de valor para los accionistas.

Algunas líneas concretas de futuras investigaciones podrían ser las siguientes:

- 1) En el tema de gobierno corporativo, la propuesta para ahondar en la investigación consiste en articular institucionalmente la dirección y la gestión stakeholder, orientada en función de la responsabilidad empresarial (Rodríguez, 2004), lo cual necesariamente conduce a evaluar los mecanismos de participación en la empresa, la revisión de contratos, los tipos de incentivos, las tareas de los directivos, entre otras acciones a seguir.
- 2) Trabajar a corto plazo en la construcción de indicadores de gestión de tipo cualitativo y cuantitativo permite a la empresa hacer sus programas de implementación del enfoque stakeholder, sin desviar el objetivo de maximización de valor.
- 3) Es fundamental publicar prácticas de gerencias usadas por compañías que presentan buenos resultados globales.
- 4) Ampliar la estrategia de gerencia usada para tratar con los stakeholder; de acuerdo con los sectores industriales, sería provechoso para encontrar tendencias hacia algunos stakeholders según el tipo de industria.

## Conclusiones

Se considera que aún existe un dilema en el ambiente académico y en el empresarial sobre el significado de guiar una empresa desde un enfoque *stakeholder*, de sus beneficios y, más aún, de cómo hacerlo. Aunque han surgido orientaciones, no es claro para el accionista el cómo y para qué hacerlo, pues se ha mostrado a la empresa, quizá, con matices filantrópicos que distan mucho de su función y su razón y del significado real del enfoque. Es por esto que no se puede afirmar del todo que existe claridad en el concepto y en la integración con la maximización de valor para los accionistas, puesto que aún queda mucho trabajo por hacer para llegar a esta integridad.

El gobierno corporativo está presente en las relaciones con los diferentes stakeholders de la empresa. A partir de este concepto se definen las acciones de agregar valor a la empresa y los mecanismos de control sobre los encargados.

Investigaciones recientes han demostrado que día a día en el ámbito empresarial se toma más interés por la participación de los stakeholders en la empresa, tal y como se demostró con el artículo de Waddock (1997), mediante el índice KLD y la escala usada por *Fortune*.

La realidad empresarial vigente se ve afectada por las influencias directas o indirectas que hacen los distintos grupos de interés (stakeholders), cada uno con sus intereses particulares que, en ocasiones, no son coincidentes con los de las empresas, lo cual lleva a que se desarrollen diferentes estrategias en la búsqueda de sus objetivos.

Una buena gestión de los stakeholders por parte de la empresa puede originar

beneficios para ella, e incluso se pueden alcanzar ventajas competitivas. Los stakeholders representan una fuente de información que canalizada de manera adecuada ha de propiciar desarrollo e innovación en la empresa.

Finalmente, aún queda mucho por andar en el desarrollo del enfoque *stakeholder*, inevitable para cualquier empresa. Sus implicaciones son claras y, como el mundo de hoy es mucho más dinámico y participativo, la estructura cerrada y meramente productiva de la empresa pasa ahora a interactuar con el contexto, no para formular múltiples objetivos, como pensó Friedman, ni para sobrevivir, como lo mencionan otros autores, sino más bien para convivir en un equilibrio organizacional. En la llamada “caja negra de la empresa” la existencia de los stakeholders es innegable, puesto que sin estos no se podría concebir una organización.

## Referencias

1. Berman, S. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
2. Card, D. (2007). Stockholders and stakeholders: The battle for control of the corporation. *Cato Journal*, 27(1).
3. Charreaux, G. (2001). *Corporate Governance: Stakeholder vs. Shareholder value*. Bourgogne, Francia: Université de Bourgogne.
4. Cornell, B. y Shapiro, A. (primavera de 1987). *Corporate Stakeholders and*

- Corporate finance. *Financial Management*, 5-14
5. Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-92.
  6. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
  7. Freeman, R. E. y McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working Paper*. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=263511> o DOI: 10.2139/ssrn.263511
  8. Friedman, M. (1970, 13 de septiembre). The social responsibility of business is to increase profits. *New York Times Magazine*.
  9. Goll, I. y Rasheed, A. (2002). The effect of environment on the relationship between social responsibility and performance. *Academy of Management Proceedings SIM:A1-AG*.
  10. Harrison, J. y St. John, C. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10, 46-60.
  11. Hill, C. y Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29, 131-154.
  12. Hillman, A. y Keim, G. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
  13. Jensen, M. (1976). Theory of the firm; managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
  14. Jensen, M. (2001). *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21.
  15. Mahoney, J. (2004). *Economic Foundations of Strategy*. Thousand Oaks, California: Sage.
  16. Rajan, R. y Zingales, L. (1998). *The Governance of the New Enterprise*. Chicago, Ill.: Universidad de Chicago.
  17. Reed, D. (1999). Stakeholder management theory: A critical theory perspective. *Business Ethics Quarterly*, 9(3), 453.
  18. Rodríguez, J. (2004). *Los modelos de gobierno de la empresa: nuevas aportaciones desde el análisis económico de la firma*. Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
  19. Rowley, T. y Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204-218.
  20. Sternberg, E. (1999). *The stakeholder concept: A mistaken Doctrine*. Foundation for Business Responsibilities.
  21. Waddock, S.; Bodwell, C. y Graves, S. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive*, 16(2).
  22. Waddock, S. y Graves, S. (1997). Quality of management and quality of stakeholder relations. *Business and Society*, 36(3), 250-279.

**Tabla 3:** Tácticas de gerencia y asociación con stakeholders externos

Stakeholder	Tácticas de gerencia	Tácticas de asociación
Clientes	Departamento de servicio al cliente Investigación de mercados Publicidad Visitas en sitio Contratos a largo plazo Desarrollo de productos/ servicios Desarrollo de mercados	Participación de cliente en el diseño de equipos Participación en pruebas de productos Sesiones conjuntas de planeación Mejora de canales de comunicación Capacitación conjunta/Programa de servicios Compartir las instalaciones Inversiones financieras en los clientes Nombramiento en la junta directiva
Proveedores	Departamento de compra Fomento de la competencia entre proveedores Respaldar nuevos proveedores Contratos a largo plazo	Participación de los proveedores en el diseño de equipos Integración del sistema de pedidos con el de manufactura (p. e. JIT) Juntar Sistemas de información. Desarrollo en conjunto de nuevos productos y aplicaciones Control de calidad coordinado Producciones simultáneas
Competidores	Diferenciación en productos y servicios Avances tecnológicos Innovación Rapidez Reducción de precios Segmentación de mercado Espionaje corporativo	<i>Kieretsu</i> Joint ventures para investigación y desarrollo Joint ventures para desarrollo de mercados Ejercer presión colectivamente Colusión o liderazgo de precios informal Equipo de industria para intercambio de trabajo u otro Fusiones (integración horizontal)
Gobierno/ Administración	Departamentos legales Departamentos de impuestos Departamentos de relaciones gubernamentales Empresas individuales que ejercen presión Contribuciones de campaña Empresas individuales con comités políticos Autorregulación Regalos personales o a políticos*	Consorcios internacionales sobre comercio y competitividad Investigación conjunta o patrocinada por el Gobierno Joint ventures para trabajo social y problemas como Delincuencia y polución Desarrollo de proyectos con externos Sesiones de seguridad de productos Nombramiento de jubilados del Gobierno en la junta directiva  Participación en iniciativa patrocinadas por el Gobierno

(continúa)

**Tabla 3:** Tácticas de gerencia y asociación con stakeholders externos (continuación)

Stakeholder	Tácticas de gerencia	Tácticas de asociación
Comunidad Local/ Gobierno	Oficinas de relaciones con la comunidad Publicidad de las relaciones públicas Participación con la comunidad servicio/política Compras locales de suministros Empleo a trabajadores locales Donaciones a organizaciones gubernamentales locales Donaciones a organizaciones benéficas locales Regalos a oficiales gubernamentales locales*	Grupos de trabajo para resolver la escasez de mano de obra cualificada Participación en programas para renovación urbana Cooperación en programas de capacitación Desarrollo de comités/consejos Desarrollo de programas para trabajadores con necesidades especiales como los discapacitados Cooperación en programas de educación
Grupos Activistas	Programas internos para satisfacer demandas Relaciones públicas/políticas Donaciones económicas	Consulta con los miembros sobre temas sensibles Joint Venture para investigar y consorcios de investigación Nombramiento de representantes en el consejo de administración Conjuntamente patrocinar los esfuerzos de relaciones públicas
Sindicatos	Evitar sindicatos mediante altos niveles de satisfacción de los empleados Evitar sindicatos frustrando su organización Contratar profesionales en negociación Publicidad de las relaciones públicas Protección a través del capítulo XI	Satisfacción mutua (gana-gana) en los contratos laborales Cláusulas contractuales que relacionan pago con rendimientos Participar en comités de seguridad y otros de interés para los empleados Desarrollo de programas para empleados Participar en sesiones de industria y empleo Líderes sindicales nombrados en el consejo directivo

**Tabla 4:** Descripción del índice de KLD  
*Kinder, Lydenberg, Domini & Co. Screening criteria*

Áreas de preocupación	Áreas de fortaleza
<b>Categoría: Comunidad</b>	
La empresa ha pagado multas o sanciones o está en conflictos con la comunidad	La compañía ha dado 1,5% de los ingresos brutos a la caridad o ha demostrado ser generosa
Las relaciones de la empresa con la comunidad son tensas por cierre de la planta o no cumplimiento de acuerdos	La empresa es conocida por sus innovadas donaciones

(continúa)

**Tabla 4:** Descripción del índice de KLD*Kinder, Lydenberg, Domini & Co. Screening criteria* (continuación)

Áreas de preocupación	Áreas de fortaleza
	La empresa es una participante activa en las asociaciones públicas o privadas que promueve la iniciativas inmobiliarias
La empresa es una institución financiera con inversión controversial de la comunidad	La empresas apoya la educación a través de compromisos a largo plazo con educación primaria y secundaria
<b>Categoría: Diversidad</b>	
La empresa ha pagado multas o participado en controversias relacionadas con su acción	El CEO de la empresa es una mujer o un miembro del grupo minoritario
La empresa no tiene mujeres en su consejo de dirección o en la línea de dirección	La empresa ha realizado notables progresos en la promoción de mujeres y minorías
	Las mujeres, minorías y limitados físicos tienen una proporción de puestos en el consejo de dirección
	La empresa posee beneficios extras para los empleados (p. e., como cuidado de niños, cuidado de adultos, horarios flexibles)
	La empresa tiene lazos de inversión o compra en empresas propiedad de mujeres o minorías
	La empresa ha tomado iniciativas innovadoras en contratar personal con discapacidad
	La empresa adquiere un política progresista frente a empleados homosexuales, lesbianas y bisexuales.
<b>Categoría: Relación con los empleados</b>	
La empresa tiene malas relaciones sindicales, en relación con otras empresas de la industria	La empresas tiene fuertes relaciones con el sindicato, en relación con otras empresas de la industria
La empresa ha pagado recientemente significativas multas o sanciones civiles con relación a la seguridad de los empleados o ha estado involucrada en controversias importantes en relación con seguridad	La empresa ha mantenido por largo plazo una política de beneficio en efectivo
La empresa ha tenido recientemente despidos de empleados en 15 % en un año o de 25 % en dos años	La empresas tiene un importante sentido de la participación de sus empleados en la propiedad a través de la repartición de ganancias, propiedad de <i>stock</i> , compartir información financiera con los empleados, o participación de los empleados en la toma de decisiones de gerencia
La empresas tiene un fondo de pensión insuficiente o un inadecuado plan de beneficios	La empresas ofrece atractiva prestaciones u otros beneficios con relación a la industria
<b>Categoría: Medio ambiente</b>	
La empresa supera su pasivo por residuos peligrosos en USD\$ 30 millones	La empresa obtiene recursos por programas de recuperación del medio ambiente, productos que hacen uso eficiente de la energía. Ha desarrollado productos innovadores con beneficios para el medio ambiente

(continúa)

**Tabla 4:** Descripción del índice de KLD *Kinder, Lydenberg, Domini & Co. Screening criteria* (continuación)

Áreas de preocupación	Áreas de fortaleza
La empresa ha pagado recientemente multas o penalidades civiles, tiene una tendencia de problemas regulatorios o ha estado involucrada en conflictos de relaciones con la degradación del medio ambiente	La empresa ha realizado cambios en el proceso de producción, para conseguir una reducción de sustancias químicas tóxicas.
La empresa se encuentra entre los primeros productores o emisores legales de clorofluorcarbonatos, hidroclorofluorcarbonatos, metil cloroformo u otra sustancia tóxica que agota la capa de ozono	La empresa utiliza materiales reciclados en su industria o es parte de la industria del reciclaje
Las emisiones de la empresa son tóxicas y están entre los niveles más altos considerados en EE. UU, o su emisión desempeña un papel sustancial en la formación de lluvia ácida	La empresa obtiene recursos por desarrollar, usar o mercadear combustibles con ventajas medioambientales
La empresa es una productora de productos químicos agrícolas	La empresa es ambientalmente sensible cuenta con los equipos y planta más nuevos de la industria
<b>Categoría: Producto</b>	
La empresa enfrenta controversias por seguridad de sus productos, demandas por la responsabilidad de los productos, o acciones reguladoras relacionadas con los productos o servicios	La empresa cuenta con un programa de calidad considerado entre los mejores de la industria
La empresa enfrenta controversias mayores por el <i>marketing</i> , ha pagado multas relacionadas con el fraude al consumidor o prácticas contractuales con el Gobierno	La empresa es líder en investigación y desarrollo en aspectos como desarrollo de nuevos productos
La empresa ha pagado multas por práctica antimonopolio, como la fijación abusiva de precios, colusión, precios predatorios, etc.	Los productos o servicios benefician particularmente a desfavorecidos económicamente

Fuente: adaptación de Harrison y St John (KLD &amp; Co.), 1996