

# METODOLOGIA PARA UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO. LA PARTICIPACION EN LA EMPRESA<sup>1</sup>

Jose Luis Retolaza, [jose Luis.retolaza@ehu.es](mailto:jose Luis.retolaza@ehu.es), AURKILAN Business Ethics Research Institute  
Leire San-Jose, [leire.sanjose@ehu.es](mailto:leire.sanjose@ehu.es), Universidad del Pais Vasco

## RESUMEN

La participación en la empresa es un tema de larga trayectoria, que preocupa desde la perspectiva ética y desde la perspectiva de recursos humanos; sin embargo, el interés sobre la participación en las empresas no suele venir acompañado de una reflexión sobre su fundamentación. En el presente trabajo, abordamos la participación tanto desde la perspectiva ética como desde la gobernanza. Las nuevas teorías, alternativas a las basadas en el derecho de propiedad, como la de Stakeholders o la Multifiduciaria, posibilitan una nueva forma de entender la participación de los diferentes agentes que componen la empresa. El trabajo, en un primer momento, analiza la fundamentación teórica de la participación, para centrarse a continuación en el modelo de gestión de los Stakeholders de Freeman, finalizando con un acercamiento al liderazgo ético; no sin antes hacer mención a problemas como el de *ingobernanza* o la *paradoja de Goodpaster*.

## PALABRAS CLAVE

Ética Empresarial, Gobernanza. Teoría de los Stakeholders, Teoría Multifiduciaria, Participación, Empresa Ciudadana.

## ABSTRACT

The participation in the company is a longstanding issue, which concerned from the ethical perspective and from human resources perspective; however, the interest about the participation in companies is not usually reinforced with the fundamentation reflection. In this paper, we study the participation not only from the ethical perspective, but also from the governance perspective. New theories that are alternative theories to those based on Property Rights, such as the Stakeholder Theory or Multifiduciary Theory enable a new way of understanding the involvement of different actors that compose the company. The paper, at first, analyzes the theoretical basis of participation, and then is focus on Freeman's Stakeholders' management model, finishing with an approach to ethical leadership; but before to finish the *nongovernance* problems and the *Goodpaster paradox* are analyzed.

## KEY WORDS

Business Ethics, Governance, Stakeholder Theory, Multifiduciary Theory, Participation, Citizenship Enterprises.

---

<sup>1</sup> Este trabajo se enmarca en una investigación más amplia sobre la fundamentación de la participación en la empresa, que incluye también la perspectiva antropológica, sociológica y neomarxista, financiado por la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco.

## INTRODUCCIÓN

La finalidad de este trabajo no es sólo teórica, sino que pretende colaborar en la creación de una cultura y unos valores donde la participación de los trabajadores en la gobernanza de la empresa sea una necesidad. En la nueva economía emergen nuevos valores y formas de organización, se pasa de la importancia del inmovilizado material a la de los intangibles; de la estructura piramidal, mas o menos descentralizada, a la de red; de la propiedad de los medios de producción al outsourcing; y sin embargo, en lo que a participación en la gobernanza se refiere, se sigue utilizando la teoría de los derechos de propiedad, relegando la participación al ámbito operativo.

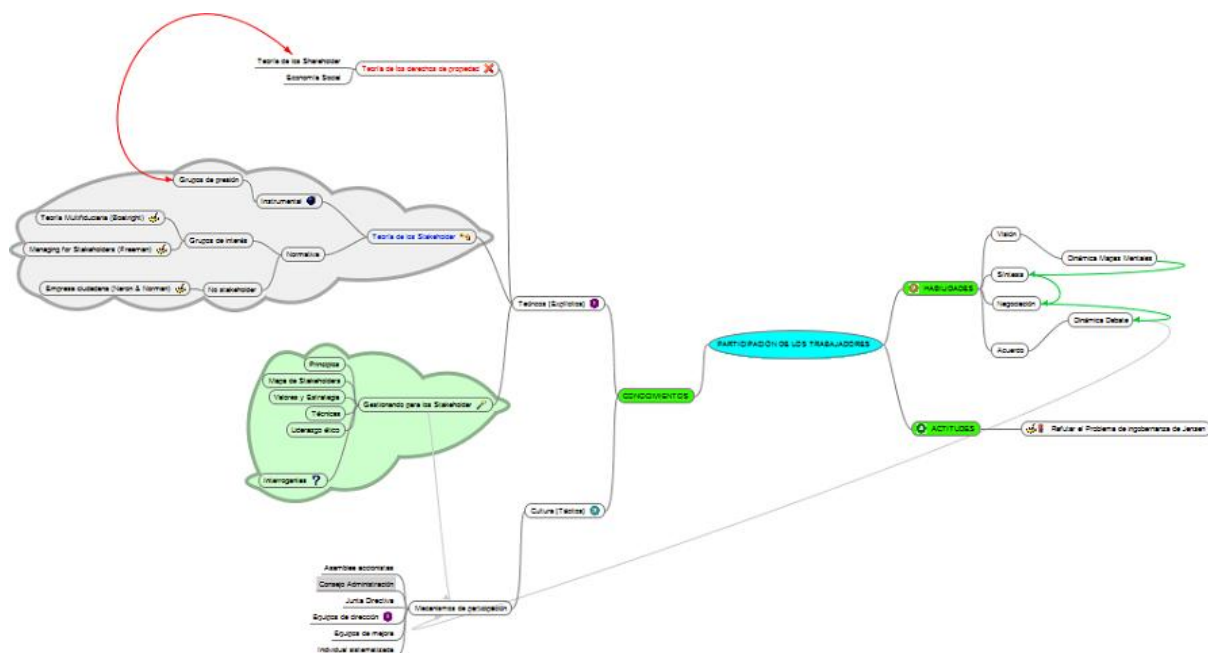
En las últimas décadas han surgido y se han desarrollado potentes teorías que, sin cuestionar el derecho de propiedad, lo ubican en pie de igualdad con los derechos de otros grupos participantes en la empresa. Este nuevo planteamiento, que se ha dado en llamar “revolución normativa” (Donalson, 2008) revoluciona no sólo el carácter social de la empresa, sino fundamentalmente, la forma de entender las relaciones entre sus componentes, y en concreto el propio concepto de participación.

La intención del artículo es la de revisar las nuevas teorías sobre la Gobernanza, y en especial el papel que las mismas tienen para la fundamentación de una nueva concepción de la participación. Este planteamiento rompe con la suposición de que la participación en la Gobernanza está intrínsecamente unida a la propiedad o participación en el capital, pero también rompe con la concepción arrastrada del marxismo donde la plusvalía se vincula únicamente con el trabajo. E incluso con cierta concepción de la economía social donde la propiedad de los medios de producción por los trabajadores se considera el elemento diferencial, y que a la postre, también se fundamenta en la teoría del derecho de propiedad.

A lo largo del texto se argumenta la necesidad de potenciar una evolución de la participación hacia formas de participación cada vez más institucionales, en coherencia con la teoría de los Stakeholder, que la plantean como condición necesaria y consecuencia natural de la concepción de la empresa como una red de relaciones. Así mismo, se profundiza en los planteamientos de gestión que dan cabida a un modelo participativo, y a la inversa, las exigencias competenciales que la participación requiere, como trabajo en equipo, visión, capacidad de síntesis, comunicación, negociación, y una actitud proactiva, así como una cultura compartida, que desde la primera línea estamos intentando construir.

## MAPA DEL ARTÍCULO

Figura 1. Mapa del artículo.



Fuente: elaboración propia.

## PARTICIPACIÓN Y TEORÍA DE LOS DERECHOS DE PROPIEDAD

La participación de los trabajadores en la empresa es un tema recurrente en la gestión de los Recursos Humanos, y su fundamentación se puede abordar desde un planteamiento tanto normativo como instrumental. El trabajo que da lugar a esta ponencia se plantea desde la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y más en concreto desde la perspectiva de la Teoría de los Stakeholder formulada por Freeman (1984) y desarrollada posteriormente por otros muchos autores (Agle, Donaldson, Freeman, Jensen, Mitchell & Wood, 2008).

La teoría de los Stakeholders se opone de alguna manera a la denominada teoría de los Shareholders (Freeman, Harrison & Wicks, 2008), que a nuestro entender no es sino una reformulación de la teoría de los derechos de propiedad, por la cual se supone que el deber fundamental de una empresa es hacia los propietarios de la misma. Por su parte, el planteamiento cooperativista, aunque desde una perspectiva radicalmente opuesta de empoderamiento del trabajador frente al capital, asume los postulados de la teoría de la propiedad, al considerar que es la propiedad de los medios de producción, y por lo tanto de la empresa, por parte de los trabajadores, la que posibilita la redistribución de las plusvalías generadas entre los mismos.

El principio fundamental de la teoría del derecho de propiedad puede definirse como que la propiedad de la empresa (entendida la propiedad en términos de capital de la organización) genera dos derechos exclusivos, el derecho a obtener el beneficio generado por la actividad de la empresa y el derecho a decidir. El primer

derecho nace de la identificación entre empresa y capital, es decir, el poseedor del capital es el dueño de la empresa, y por lo tanto, el único que tiene derecho sobre los resultados de esa empresa. El segundo derecho, deviene del primero mediatizado por el factor riesgo, y puede enunciarse como un silogismo lógico tal que  $A \wedge B \rightarrow C$ : puesto que los accionistas reciben un beneficio variable en función de los resultados de la empresa, y esos resultados se ven afectados por la gestión de la misma, los accionistas tienen derecho a tomar las decisiones de gobernanza de la empresa. El resto de los participantes en la empresa: trabajadores, proveedores, clientes y otros, recibirán un beneficio o retribución pactada en función de la Teoría Contractual.

Basándose en este doble planteamiento de la teoría de los derechos de propiedad y la teoría contractual se ha generado la perspectiva denominada Teoría de los shareholders y que de forma general se atribuye a Friedman (1962), que si no es su autor, quizás si sea el divulgador más relevante de la misma. Las decisiones en la empresa corresponden a los propietarios de la misma, en la que se presupone que los accionistas son los únicos que arriesgan en la constitución de la empresa, y por lo tanto, corresponde a los mismos tomar las decisiones, ya que la gobernanza debe ir vinculada a la asunción de riesgos. No obstante, como en las corporaciones los propietarios no dirigen de forma directa, sino que lo hacen a través de los directivos a los que delegan la dirección, aparece la Teoría de Agencia. La cual postula que los directivos, denominados Agentes, no hacen sino dirigir la empresa por delegación de los propietarios, denominados Principales; de lo que se deduce que la responsabilidad de los Agentes es optimizar los intereses de los Principales, aunque a veces, de forma ilícita, pueden anteponer sus propios intereses. La Teoría de Agencia reviste gran interés porque va a estar en la base de cualquier planteamiento o fundamentación relativa a la participación.

Mención expresa cabe hacer de la Economía Social, donde la participación es un valor consustancial a su propio concepto; sin embargo, profundizando un poco más nos encontramos con dos legitimaciones muy diferentes e incluso antagónicas de dicho fenómeno. La que denominaremos perspectiva jurídica, por estar vinculada a la forma jurídica de la empresa, y la que calificaremos como perspectiva ideológica, por encontrarse vinculada a los valores del movimiento cooperativista, actualizados a la realidad presente.

Con relación a la perspectiva jurídica, señalaremos que su fundamentación es la teoría de los derechos de propiedad, ya que presupone que lo que da derecho a la participación en los órganos de dirección y en los beneficios es la participación en la propiedad de la empresa; así pues, la participación de los trabajadores pasa por su obligatoria incorporación como accionistas. Este planteamiento, lejos de proponer una alternativa a la Teoría de los Shareholder, la asume, transformando a los trabajadores en Stakeholders. Consecuentemente deja sin resolver la participación de aquellos trabajadores que no son parte de la propiedad, y la de todos aquellos otros participantes de la empresa no vinculados mediante participaciones. El germen de este problema se encuentra en la pervivencia implícita del periclitado concepto marxista de la “propiedad de los medios de producción”.

Por su parte, la perspectiva ideológica se ha centrado fundamentalmente en valor social frente a la participación económica; aunque los valores sintetizados por la Agrupación Internacional de Cooperativas (ACI) resultan bastante ambiguos: 1) Adhesión voluntaria y abierta; 2) Gestión democrática por parte de los socios; 3) Participación económica de los socios; 4) Autonomía e independencia; 5) Cooperación entre cooperativas; 6) Interés por la Comunidad. De estos enunciados parecería desprenderse que la participación se

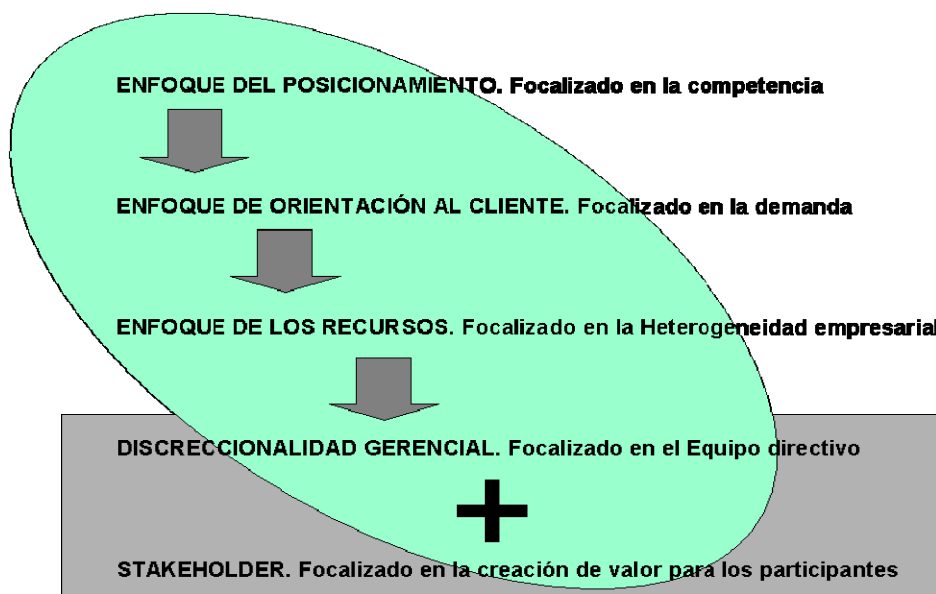
encuentra reservada únicamente a los socios, lo que sin embargo es inconsistente con la incorporación del Tercer Sector a la Economía Social.

Posiblemente el Tercer Sector recoge como nadie las aspiraciones de justicia y creación de valor social que animaron al movimiento cooperativista en sus orígenes, sin embargo, en casi todas sus manifestaciones no existe participación económica entendida en sentido tradicional de los socios, e incluso se da una desvinculación entre la figura del socio y la del trabajador. Y en el ámbito que nos preocupa, la posible participación o ausencia de la misma en ningún caso se justifica por la participación en el capital. Salvedad hecha de las Fundaciones, donde posiblemente podríamos aplicar la Teoría de Agencia de forma delegada, al permitir que el propietario del capital fundacional decida quienes van a ser los patronos, y por lo tanto los principales de la organización.

## **PARTICIPACIÓN Y TEORÍA DE LOS STAKEHOLDER**

La Teoría de los Stakeholders, desde nuestra perspectiva supone una evolución en la perspectiva desde la que se enfoca la empresa. Sin remontarnos más allá de unas décadas, se han sucedido diversos planteamientos que han ido integrando los anteriores, y aunque posiblemente aún no tenemos perspectiva para saber exactamente la cadena evolutiva de los mismos, nosotros pensamos que la siguiente figura (Figura 2) puede reflejar una cierta aproximación.

**Figura 2. Evolución de la Participación y la Teoría de los Stakeholder.**



Fuente: elaboración propia.

En un primer momento, la teoría de las cinco fuerzas formulada por Porter (1985) centra la empresa en la posición competitiva. Casi en paralelo, el enfoque orientado al cliente (Kotler 1988, Naver y Slater, 1990) enfatiza el papel que las necesidades del cliente deben tener en la estrategia de la empresa y como su finalidad debe ser la de generar valor para los clientes. Posteriormente, la Teoría de Recursos y capacidades desplaza la centralidad hacia los recursos idiosincrásicos de la empresa capaces de convertirse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Y más actualmente, con la teoría de la discrecionalidad gerencial, el centro de atención para al papel que juega la dirección de la empresa en la organización de los recursos dentro de su contexto competitivo para incrementar el valor generado para los clientes. Todos estos planteamientos enfatizan diversos grupos de interés de la empresa, el primero la competencia, el segundo los clientes, el tercero los recursos, entendidos muchos de ellos como intangibles vinculados al personal, el cuarto la gerencia. La evolución lógica de este planteamiento es a nuestro entender la aparición de la Teoría de Stakeholder que enfatiza la importancia de todos los grupos de interés, añade a los ya mencionados, los proveedores, el Gobierno, o la sociedad en general.

A partir del impulso al concepto de Responsabilidad Social Corporativa por parte de Friedman (1962), adquiere carta de naturaleza la preocupación instrumental por otros colectivos de la empresa diferentes de los accionistas; pero no es hasta la aparición de la teoría de los stakeholder (Freeman, 1984) cuando la responsabilidad de la empresa con el conjunto de los grupos de interés posibilita una perspectiva normativa. El actual concepto de Responsabilidad Social Empresaria (Carroll, 1999) se presenta como un continuo que va desde la preocupación por los grupos de presión, en su planteamiento más instrumental, a su preocupación por los no stakeholders en su perspectiva más radical, pasando por el compromiso con los grupos de interés, ambos, de carácter normativo.

La Teoría de los Stakeholder debe su paternidad a Freeman (1983, 1984), y básicamente Considera que una empresa está formada por un conjunto de participantes, a los que denomina grupos de interés, tales como los accionistas, trabajadores, financiadores, proveedores, clientes, administración, y sociedad en general. Desde esta perspectiva, la empresa no es sino el resultado de la relación de todos esos grupos a lo largo del tiempo. Esta teoría viene a oponerse a la denominada Teoría de los Stakeholders planteada por Friedman (1962), generándose la antítesis entre ambas perspectivas, en lo que puede denominarse el “debate Friedman-Freeman” (Freeman, 2008).

El planteamiento de Friedman viene a considerar que una empresa se ve afectada por distintos grupos de interés, tales como trabajadores, proveedores, clientes, administración, o grupos de presión; y que para conseguir mantener los beneficios de la empresa en el medio y largo plazo es necesario satisfacer de alguna forma los intereses de estos grupos. No obstante, la responsabilidad de los directores, en última instancia, es el beneficio de los accionistas, y la satisfacción de otros intereses no es sino un medio o un instrumento para mejorar o mantener en el tiempo dichos beneficios. Este planteamiento, que sirve de introducción al concepto de CSR, se centra fundamentalmente en los grupos de presión, es decir aquellos que con sus actuaciones pueden perjudicar los resultados de la empresa. En este sentido nos encontramos ante un planteamiento instrumental de la responsabilidad social, en cuanto que la justificación de la misma no es de carácter ético u ontológico, sino utilitarista; la responsabilidad social es necesaria en la medida en que mejora los beneficios a medio y largo

plazo, y por tanto, beneficia a los propietarios. En este sentido hay que entenderlo como un elemento más del marketing empresarial.

Antagónicamente, el planteamiento normativo de la responsabilidad social empresarial, considera que todos los grupos de interés son constituyentes y consustanciales a la empresa. Siendo la finalidad de la empresa, y por tanto, la de su equipo directivo (Teoría de Agencia) satisfacer los intereses de todos ellos de la mejor forma posible. Debido a que los intereses son divergentes, y en algunos casos contrapuestos, la dirección de la empresa deberá intentar satisfacerlos de forma equilibrada, sin priorizar un grupo respecto a otro de forma continuada a lo largo del tiempo. Como podemos observar, mientras que en la perspectiva instrumental el interés final se orienta en función de los shareholders, en la normativa lo hace en función de todos los participantes, y esto se basa en la modificación de dos presupuestos, el de la importancia del capital, y el de la asunción del riesgo.

En la teoría de los shareholder se acepta que el único elemento imprescindible en la constitución de la empresa es el capital monetario, y que los otros elementos generadores de valor se adquieren como transacciones explicables mediante la teoría contractual; en el nuevo planteamiento, otros activos como el capital intelectual, las competencias personales, la confianza de los clientes o de los proveedores, el apoyo de la administración o de la sociedad, se consideran tan importantes como el primero. En segundo lugar, mientras que en la Teoría de los shareholder se considera que estos son los únicos que asumen riesgos, en la de los Shareholder, más cercana a la realidad, se considera que todos los participantes asumen más o menos riesgos. Los trabajadores pueden asumir un riesgo de despido, o de coste de oportunidad; los proveedores de impago; los clientes, de incumplimiento de garantías o de plazos de entrega; la administración y la sociedad, a su vez, asumen un riesgo ecológico o de rescate. Así ni los activos, ni el riesgo es exclusivo de los shareholders, sino de la totalidad de participantes, por lo que se considera que la empresa no debe actuar en función sólo de los shareholder, sino de todos aquellos que invierten y arriesgan para que la existencia de la empresa y la generación de beneficios sea posible.

Consecuentemente con lo expuesto, la finalidad de la empresa, y por tanto, la responsabilidad de sus directivos, no es la maximización del beneficio, sino la satisfacción de los intereses de los diversos participantes.

No obstante, la propia Teoría de los Stakeholder no es unitaria en su interpretación, y dependiendo de la amplitud de la misma se desarrolla en un continuo que va desde el polo más instrumental, al más altruista<sup>2</sup>, en base, fundamentalmente a lo que se entienda por grupo de interés. Así en una versión restringida, por grupo de interés se entenderían sólo los 1) grupos de presión, es decir, aquellos que pueden realizar acciones organizadas que perjudiquen a la empresa; en una versión intermedia, deberíamos entender por tales 2) aquellos que invierten y arriesgan en la empresa, y que por acción u omisión, pueden desarrollar actuaciones coordinadas o individuales, planificadas o espontáneas que repercutan en la empresa; mientras que en una visión amplia se incluirían también a los 3) grupos de afectados, es decir, aquellos que son influidos de forma activa por la actuación de la empresa, independientemente que a su vez puedan o no afectar a la empresa. En el límite de la propia teoría de los Stakeholder cabría hablar de los *non-stakeholder*, entendidos como aquellos que son afectados de forma pasiva por la empresa o por el conjunto de empresas de un sector, sin que puedan ejercer ninguna actividad de presión o influencia sobre ella. Volveremos a este concepto cuando reflexionemos sobre el planteamiento de la “Empresa Ciudadana” de Neron & Norman (2008).

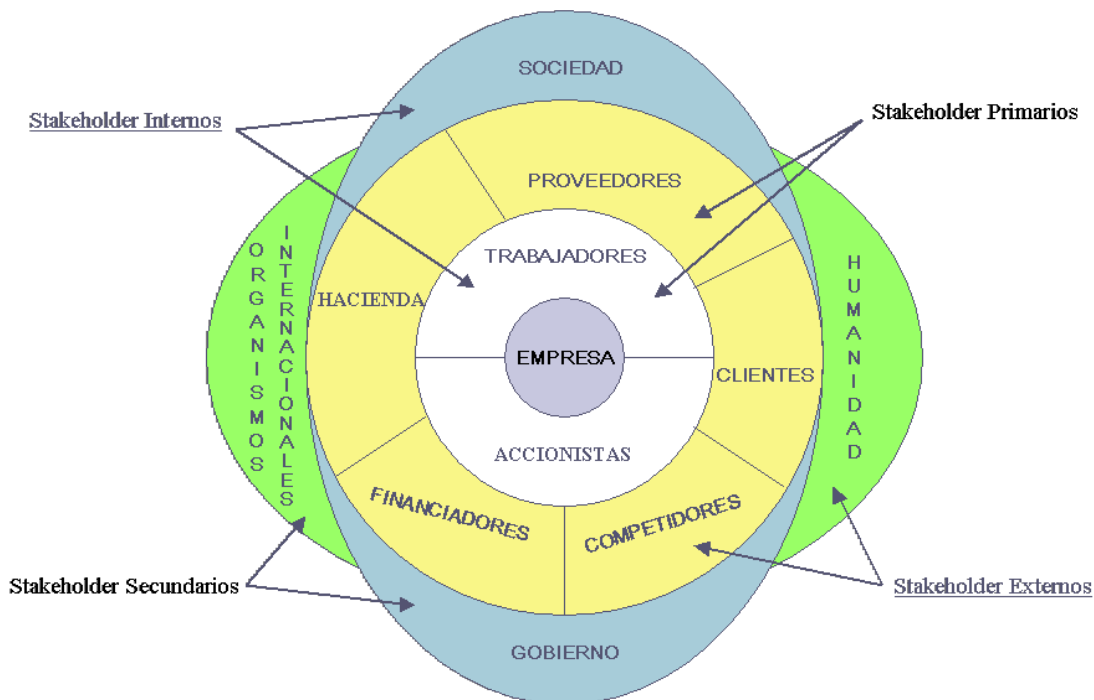
---

<sup>2</sup> No se debe confundir el polo altruista al que nosotros hacemos referencia, que se encuentra en el polo de mayor compromiso, con la filantropía que según Nerón y Norman (2008) se situaría en la perspectiva minimalista (polo de menor compromiso social) de la clasificación propuesta por Matten & Crane (1995).

En la siguiente figura (Figura 3) se ubican gráficamente el conjunto de stakeholders, en función de su centralidad en relación con la empresa.

**Figura 3. Identificación de Stakeholder en la empresa.**

## Stakeholder Compass



Fuente: elaboración propia.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PARTICIPACIÓN

La teoría de los Stakeholder, y la responsabilidad de la empresa ante los mismos, parece exigir como contraprestación el derecho y deber a la participación de estos stakeholders en el devenir de la empresa, que no se concibe sino como una red de relaciones entre diferentes grupos de participantes, so pena de caer en el lema del despotismo ilustrado: “todo para el pueblo pero sin el pueblo”. El tema de la participación, y especialmente de la fundamentación del derecho de participación en un tema de actualidad en la Ética de la Empresa; entre los trabajos disponibles, destacaremos tres propuestas que nos parecen de sumo interés, en primer lugar, el reciente trabajo de Freeman, Harrison y Wicks (2008) donde plantean la empresa como un conjunto de relaciones que tiene como finalidad la maximización de valor para la totalidad de los stakeholders. En segundo lugar, la Teoría Multifiduciaria de Boatright (1999, 2002, 2008) que basada en la teoría contractual, y más específicamente en la de Agencia, otorga categoría de principal no sólo a los accionistas, sino al conjunto de stakeholders, generando una obligación al agente de crear valor para todos ellos. Por último, destacaríamos la conceptualización de “Empresa Ciudadana” desarrollada por Neron y Norman (2008), que a nuestro entender aporta la posibilidad de



que las empresas incorporen la responsabilidad con los no stakeholders, aunque entendemos que dicho compromiso se encuentra limitado al ámbito del país, que es el que otorga la ciudadanía.

Se puede decir que la teoría multifiduciaria de Boatright (1999) nace como solución a la paradoja de Goodpaster (1991), donde este autor plantea, desde la Teoría de Agencia, que los directivos, es decir los agentes, no son sino fiduciarios de los principales, es decir los accionistas. Y concluye, que puesto que su derecho se sustenta en la cesión de derechos por parte de los propietarios, el agente no está legitimado para tomar ninguna decisión que el propio principal no tomaría, o por la que este se sienta perjudicado. Esto tiene especial importancia por cuanto la Teoría de los Stakeholder postula la figura de la dirección como la encargada de equilibrar la satisfacción de los intereses del conjunto de stakeholder, y de resolver los conflictos de intereses que pudieran surgir entre ellos. El resultado sería que el agente está en disposición de dar más a los otros grupos de stakeholder de lo que el principal estaría dispuesto a otorgarles, lo que violaría el principio de fiduciaridad, dando lugar a un problema ético y legal.

Ante este problema Boatright propone la Teoría Multifiduciaria, enmarcada en la propia Teoría de Agencia, pero en la que en lugar de considerarse principal sólo a los accionistas, se considera que todos los grupos de stakeholders son en realidad principales de la empresa, y el agente, se encuentra no sólo al servicio de un solo grupo (los shareholders), sino de la totalidad de los grupos, lo que justifica que este se convierta en facilitador de los intereses de todos ellos.

Con posterioridad Jensen (2002, 2008) plantea que la Teoría Multifiduciaria resulta incompatible con el gobierno de la empresa, debido a que existen un conjunto de principales con intereses divergentes y contrapuestos, y el agente se convierte en árbitro en la satisfacción de intereses, se pierde el control sobre el agente, ya que no debería responder de sus actuaciones ante ningún grupo de control. En la práctica el agente se convierte en principal, no agente de derecho sino agente de hecho, y sus actuaciones resultan incontrolables. La respuesta de Boatright (2002) se orienta hacia considerar que el control del agente por parte del principal es en la mayoría de los casos ficticios, y que en realidad el que el agente actúe realmente como fiduciario del principal se soporta en la responsabilidad ética del agente; consecuentemente, esa misma responsabilidad hay que suponérsela al agente ante un grupo heterogéneo de principales. En nuestra opinión el problema de control no se encuentra tanto asociado al conflicto entre intereses de los diferentes stakeholder, sino a la dispersión del poder entre los principales. Los conflictos de intereses se dan de igual forma entre los propios shareholder, y en los casos de no existencias de mayorías o de participaciones muy dispersas dicho poder recae de forma real en el CEO (chief executive officer) de la corporación. Es cierto que la Teoría Multifiduciaria introduce un nuevo factor cualitativo, al margen del cuantitativo de incremento y dispersión de los interesados, la inexistencia de estructuración legal a la participación del resto de stakeholder.

La tercera propuesta que vamos a analizar es la de “Empresa ciudadana”, que si bien es cierto que admite varias perspectivas: minimalista, equitativa y extendida, nosotros vamos a considerarla desde esta última, aceptando la definición que de la misma hacen Post & Berman (2001: 68) al considerar “la corporación ciudadana, como el proceso de identificación, análisis y respuesta a las responsabilidades sociales, políticas y económicas tal y como son definidas por la ley y las políticas públicas, las expectativas de los stakeholder y las actuaciones voluntarias derivadas de los valores corporativos y de las estrategias de negocio. La ciudadanía

corporativa implica los resultados actuales (que hace la compañía) y los procesos a través de los cuales se obtienen (Como lo hace)”.

El análisis que realizan Neron & Norman (2008) del concepto de “empresa ciudadana” [Corporate Citizenship] resulta sumamente atrayente, y, a nuestro entender, crea un cauce de solución para uno de los principales problemas no resueltos por la Responsabilidad Social Corporativa y la Teoría de los Stakeholder. La responsabilidad ética de la empresa ante los no stakeholder.

Fundamentalmente por stakeholder se entiende el conjunto de grupos que tienen un legítimo interés en la empresa, pero a la hora de identificar el significado de ese legítimo interés los significados son muy diversos. En una concepción restrictiva (instrumental), se entendería que son aquellos grupos que pueden afectar a la empresa; mientras que en una acepción amplia (normativa), se podría entender que son todos aquellos “grupos que pueden afectar o ser afectados por la corporación” (Freeman, Harrison & Wicks, 2008: 8). No obstante, incluso en el sentido amplio, parece que la empresa sólo tiene responsabilidad ante aquellos grupos afectados por sus actuaciones. De hecho, cuando se identifican los grupos de stakeholders (Freeman, Harrison & Wicks, 2008: 30ss): clientes, proveedores, empleados, financiadores, comunidad, gobierno, competidores, asociaciones de consumidores, medioambiente, grupos de interés especial, y medios de comunicación, parecería que las personas que no son directamente afectadas por la empresa sólo tendrían cabida en los grupos de interés adscritos al de comunidad o al de grupos de interés especial.

Como antítesis del concepto de stakeholder nos encontramos con el de *non-stakeholder*, es decir aquellos grupos o personas que no tiene un interés legítimo en el funcionamiento de la empresa porque ni la pueden afectar ni son afectados por ella. Sin embargo, el significado de afectado es sumamente complejo, veamos un ejemplo: cuando una empresa se plantea su traslado de una ubicación a otra, entre los afectados se encuentran los actuales trabajadores que pueden perder sus empleos, pero también los potenciales trabajadores de la nueva planta que obtendrían esos empleos. Hasta aquí un problema normal de conflicto entre stakeholders, o al menos entre stakeholders actuales y potenciales stakeholders. Sin embargo, también habría que preguntarse si los trabajadores en paro de otras zonas geográficas en los que ni se quita ni se pone la fábrica son también stakeholders o no lo son. A nivel teórico podríamos considerar los afectados por omisión como otro grupo de stakeholders, pero esto ampliaría tanto los grupos de stakeholder que la gestión de sus intereses sería totalmente imposible para la empresa. Así pues, existen los no stakeholder, grupos de personas afectados exclusivamente por omisión, cuyos intereses no pueden ser responsabilidad de las empresas concretas desde una concepción de la Responsabilidad Social Corporativa fundamentada en la teoría de los stakeholder.

Para comprender mejor el problema vamos a tomar el caso de la exclusión financiera. El que una determinada persona se encuentre excluida financieramente no es responsabilidad de ninguna entidad bancaria concreta, ya que esa persona no pertenece a ningún grupo de stakeholder de ninguna entidad. Sin embargo el problema de la exclusión financiera es un problema real que afecta a muchos ciudadanos y al que se debe dar respuesta. ¿Quién debe dar respuesta las empresas, o de forma subsidiaria el Gobierno?

A nuestro entender, la concepción de “Empresa ciudadana” puede resolver el problema de los no stakeholder, por cuanto que “enfatisa la interdependencia entre la empresa y la comunidad en la cual opera” (Neron & Norman, 2008: 5). Desde esta perspectiva, la responsabilidad de la empresa va más allá de sus obligaciones legales, ya que su compromiso es con el desarrollo de la sociedad en la que participa. Es cierto que

en la Teoría de los Stakeholder la Comunidad también aparece como stakeholder, pero de una forma muy limitada, primariamente como comunidad local con cercanía física, y quizás, un poco mas amplio, como “comunidad de intereses” o “comunidad virtual” (Freeman, Harrison & Wicks, 2008: 35-36).

Hasta aquí, consideramos que el desarrollo de Neron & Norman (2008) ha contribuido a resolver un importante problema de fundamentación, no obstante, surge el cuestionamiento sobre las limitaciones que el concepto de ciudadanía conlleva a la hora de enfrentar problemas globales. De George (2008) ya ha hecho referencia a este problema pero desde otra perspectiva, argumentando que la buena ciudadanía tiene un fuerte componente cultural y por tanto difiere de un País a otro. En nuestro caso el problema que nos preocupa es otro, la limitación de la responsabilidad ciudadana al país del cual se es ciudadano. Es evidente que la ciudadanía es un deber y un derecho vinculado a un País determinado, siguiendo con la analogía que se nos propone, debemos entender que pasa lo mismo con las empresas. Si esto es así, sus compromisos serían exclusivamente con el País en el que se ubican. Supondremos que los intereses contrapuestos de distintos Países en los que la empresa pueda tener negocios se pueden resolver como legítimos conflictos de intereses entre stakeholder. El problema que nosotros vemos es que la “Empresa Ciudadana” no tendría responsabilidad sobre los no stakeholder de Países ajenos a los intereses de la compañía, al estar limitada territorialmente su responsabilidad por el propio concepto de ciudadanía.

Estos tres planteamiento no carecen de problemas, en relación con la Teoría de los Stakeholders, es bien conocida la Paradoja de Goodpaster (1991), a la que Boatright intenta dar respuesta. La cual a su vez no se salva del Problema de Gobernanza planteado por Jensen (2002, 2008) en relación con que la multifiduciaria de agentes con intereses diferentes, sino antagónicos convierte al agente en juez y parte, sin posibilidad de control por el principal. Crítica a la que Boatright opone el espejismo de la sensación de control en la teoría de agencia clásica. Por su parte el planteamiento de Nerón y Norman reúne críticas variadas, que van desde una consideración metafórica (Wood & Londson, 2008), a la variabilidad del concepto de “buen ciudadano” según las culturas de los diferentes países (De George, 2008), a la identificación en su perspectiva minimalista con la mera filantropía corporativa (Saiia, 2001); pasando por la limitación que el concepto de ciudadanía confiere en un mundo globalizado, al que ya hemos hecho referencia con anterioridad.

A pesar de estas críticas, consideramos que las tres teorías generan perspectivas muy interesantes en relación con la participación del conjunto de stakeholders en la gestión de la empresa y coherentes con los planteamientos teóricos que son aceptados de forma normalizada en el conjunto de la economía capitalista. Por una parte, la teoría multifiduciaria presenta una fundamentación sólida del derecho de participación, basado en la teoría contractual y en la de agencia, pilares del actual sistema económico. Por otra parte la “Gestión para los Stakeholders”, que el propio Freeman (2008: 6), con la denominación de capitalismo de los stakeholder sitúa como una vía intermedia entre el capitalismo y la economía social, además aporta una fundamentación, una propuesta metodológica para el desarrollo de una gestión basada en el conjunto de los stakeholders, y consecuentemente para una participación de los mismos en todos los ámbitos de la empresa. Por último, el planteamiento de la “Empresa Ciudadana” justifica el interés legítimo por los no stakeholder, y por tanto su posible inclusión, directa o delegada en los órganos de gobernanza de la empresa.

## MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN

A partir de estos fundamentos teóricos profundizamos los cauces de participación en la empresa a través de los siguientes mecanismos: la asamblea accionistas, vinculada generalmente al derecho de propiedad. El Consejo Administración, soportado en el concepto de delegación y confianza, que normalmente ha estado vinculado al concepto de propiedad pero con posibilidades de reorientarlo desde la teoría Multifiduciaria. La Junta Directiva, normalmente considerada como agente (Teoría de Agencia), pero con posibilidades de incorporar representantes de otros stakeholder. Los Equipos de Dirección, que posibilitan de forma natural la participación a través de diferentes propuestas metodológicas de los trabajadores. Los Equipos de Mejora, que pueden facilitar la incorporación de los intereses de un mayor número de stakeholders en la estrategia de la empresa. Y, por último, la Individual Sistematizada, a través de cauces informales pero estandarizados de recogida y gestión de la información.

Por último, se hace un repaso de los diferentes mecanismos propuestos por Freeman (2008) para potenciar la gestión para los stakeholders, y se revisan en función del parámetro de participación que focaliza esta investigación. Entre los soportes propuestos nos centramos en: la definición y compromiso con los principios; la elaboración de un mapa de stakeholders, la especificación de los valores y estrategias de la empresa en relación con los stakeholders, los métodos concretos de creación de valor, y el liderazgo ético capaz de canalizar la realidad actual de la empresa hacia los planteamientos normativos propuestos. En relación con el liderazgo ético hemos tomado también en consideración los trabajos de Werhane (1999) y Moreno (2001).

En base a la obra de Freeman, Harrison & Wicks (2008) podemos identificar diez principios rectores de la gestión para los stakeholders:

1. Los intereses de los diferentes stakeholder son simultáneos en el tiempo.
2. Debemos encontrar soluciones que satisfagan a los distintos stakeholder de forma simultánea.
3. Nunca podremos satisfacer los intereses de una parte en perjuicio de otra(s) de forma continuada en el tiempo.
4. Actuaremos con el propósito de satisfacer las expectativas de todos los stakeholder.
5. Debemos dejar participar a los stakeholder en el gobierno corporativo
6. Es necesaria una continua interacción y diálogo con todos los stakeholder.
7. Los stakeholder son personas reales con nombre y caras.
8. Necesitamos tener una perspectiva de marketing.
9. Debemos dedicarnos tanto a los stakeholder primarios como secundarios.
10. Constantemente analizaremos y rediseñaremos los procesos para dar un mejor servicio a los stakeholder

Aunque todas ellas se centran en los stakeholders y en la inclusión de sus intereses en la empresa, el principio número 5 hace referencia explícita a la participación de los stakeholder en los órganos de gobierno de la empresa, aunque cabe plantearnos de cómo se soporta o se sustenta legalmente esa participación, aspecto aún pendiente de abordar en la literatura referida al tema.

Para desarrollar estos principios de forma adecuada, y en especial el principio de la participación Freeman, Harrison & Wicks (2008) nos proponen diversas técnicas o instrumentos:

1. Valoración de los intereses de los stakeholder.

2. Análisis del comportamiento de los stakeholder.
3. Comprensión profunda de los stakeholder.
4. Valoración de las estrategias de los stakeholder.
5. Desarrollo de estrategias específicas para los stakeholder
6. Creación de nuevos modelos de interacción con stakeholder.
7. Desarrollo de estrategias integrativas para los stakeholder.

Aunque el desarrollo de todas las técnicas nos llevaría demasiado espacio y excedería a nuestras pretensiones, vamos a plasmar una matriz (Figura 4), que aunque simple nos puede permitir un acercamiento gráfico al análisis de los stakeholders que debe anticipar la participación de los mismos.

**Figura 4. Análisis de los stakeholders: principio de participación.**

GRUPO	RASGOS COMUNES	EN QUE SON AFECTADOS	COMO PUEDEN AFECTAR	INTERES	ESTRATEGIA SATISFACCIÓN INTERÉS	COMUNICACIÓN

Fuente: elaboración propia.

## LIDERAZGO ÉTICO

Como hemos visto en el apartado en que analizábamos las diferentes teorías, de una forma u otra, todas hacían incidencia en el papel preponderante del agente en la gestión, de la dificultad del principal por poderle controlar, y en consecuencia de la importancia de la responsabilidad del gestor para satisfacer los intereses de los participantes. En este contexto adquiere relevancia el concepto de liderazgo ético, ya que difícilmente puede haber otro tipo de liderazgo que no gestione en su propio beneficio sino en el de los stakeholders.

Sin extendernos en el tema del liderazgo que daría para mucho mas desarrollo, si que nos gustaría presentar los seis principios formulados por Freeman, Harrison & Wicks (2008), y las 7 Cs del liderazgo ético propuestas por Moreno (2004).

En relación a los principios podemos señalar los siguientes:

1. Principio del Líder: El líder es un miembro de la propia organización y de un grupo de stakeholder. Sus actuaciones deben ser en beneficio del conjunto de stakeholder.

2. Principio de los Integrantes: El líder no ve a los integrantes como partes separadas, sino como un todo, e intenta desarrollar una cultura conjunta de equipo.

3. Principio de los Resultados: Debe conectar los objetivos de la organización con los intereses individuales de los integrantes.

4. Principio del Proceso: Debe trabajar de forma abierta, integrando la perspectiva, valores y opiniones de los integrantes.

5. Principio del contexto: Debe basarse en principios éticos, pero debe ser flexible en las decisiones complejas.

6. Principio ético: Debe argumentar sus actuaciones y propuestas en términos éticos.

Por su parte, Moreno (2001, 2004) señala la importancia del papel del líder en la organización, proponiendo de forma sintética lo que denomina las 7 Cs del liderazgo ético: 1) Carácter, voluntad y hábitos, 2) Coraje de saber decir no, 3) Credibilidad: coherencia, consecuencia y confianza, 4) Comunicar: claro y conciso, 5) Conocimiento: competencia y capacidad, 6) Compromiso: trabajo y organización, 7) Comprensión.

## CONCLUSIONES

La participación de los trabajadores en la empresa es un tema recurrente a lo largo del tiempo y se ha fundamentado en diversas teorías; en la actualidad la teoría de los Stakeholder permite fundamentar no sólo la participación de los trabajadores, sino la del resto de participantes de la empresa. Si bien es cierto que presenta algunos problemas y paradojas, también es cierto que las soluciones propuestas la han situado como una de las teorías más potentes en la actualidad en relación con la gobernanza.

En este momento el mayor problema estriba en los mecanismos para hacer posible esa participación; las dificultades legales, sociales y de gestión existentes para integrar realmente a los stakeholders en la dirección efectiva de la empresa, conlleva el que las actuaciones prácticas se hayan centrado en mayor medida en el papel de líder ético que debe desempeñar el agente, Sin embargo, siendo esto relevante y necesario, no puede ocultar la necesidad de generar cambios en la estructura de gobernanza de las empresas que permita el acceso legal de los stakeholders a este nivel de dirección.

El reto actual y las líneas de investigación más apremiantes pasan por definir y contrastar modelos de gobernanza participativos, que se soporten legalmente o sean capaces de identificar las modificaciones legislativas necesarias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agle, B. R.; Donalson, T.; Freeman, R.E.; Jensen, M.C.; Mitchell, R.K. & Wood, D.: 2008, 'Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory', *Business Ethics Quarterly* **18**(12), 153-190.
- Boatright, J.R.: 1999, *Ethics in Finance*, (Blackwell: Malden), 2nd Edition: 2008.
- Boatright, J.R.: 2002, 'Contractors as Stakeholders: Reconciling Stakeholders Theory with the Nexus-of Contracts Firm', *Journal of Banking and Finances* **26**(9), 1837-1852.

- Carroll, A.: 1999, 'Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct', *Business and Society* **38**(3), 268-295.
- Crane, A. & Matten, D.: 2008, 'Incorporating the corporation in citizenship: a response to Neron and Norman', *Business Ethics Quarterly* **18**(1), 27-33.
- De George, R.T.: 2008, 'Reflections on Citizenship, Inc', *Business Ethics Quarterly* **18**(1), 43-50.
- Donalson, T.: 2008, 'Two stories', in Agle, B. R.; Donalson, T.; Freeman, R.E.; Jensen, M.C.; Mitchell, R.K. & Wood, D.: 'Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory', *Business Ethics Quarterly* **18**(12), 172-176.
- Freeman, R.E. & Reed, D.L.: 1983, 'Stockholders and Stakeholders: A New Perspective in Corporate Governance', *California Management Review* **25**(3), 85-106.
- Freeman, R.E.: 1984, *Strategic management: A Stakeholder Approach* (Pitman: Boston).
- Freeman, R.E.; Harrison, J.S. & Wicks, A.: 2008, *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success* (New Haven, [Conn.]: Yale University Press).
- Friedman, M.: 1962, *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press).
- Goodpaster, K.E.: 1991, 'Business Ethic and Stakeholder Analysis', *Business Ethics Quarterly* **1**(1), 53-73.
- Jensen, M. C.: 2002. 'Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function', *Business Ethics Quarterly* **12**(3): 235-256.
- Jensen, M. C.: 2008, 'Non-Rational Behaviour, Value Conflicts, Stakeholder Theory, and Firm Behaviour', *Business Ethics Quarterly* **18**(2), 167-171.
- Kotler, P.: 1988, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall).
- Matten, D. & Crane, A.: 2005, Corporate Citizenship: toward extended theoretical conceptualization, *Academy of Management Review* **30**(1), 166-179.
- Moreno, C. M.: 2001, 'El liderazgo Ético fundamentado en Virtudes', *Papeles de Economía, Ética y Dirección* **6**, 1-8.
- Moreno, C. M.: 2004, 'Las 7 C del Liderazgo ético', *Capital Humano* 183.
- Naver, J.C. & Slater, S.F.:1990, 'The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability', *Journal of Marketing* **54**, 20-35.
- Neron, P.Y. & Norman, W.: 2008, 'Citizenship, Inc.: Do we Really Want Businesses to Be Good Corporate Citizens? ', *Business Ethics Quarterly* **18**(1), 1-26.
- Neron, P.Y. & Norman, W.: 2008, 'Corporations as Citizens Political not Metaphorical', *Business Ethics Quarterly*, **18**(1), 61-66.
- Porter, M.: 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Free Press).
- Post, J.E. & Berman, S.L.: 2001, 'Global Corporate Citizenship in a Dot.com World: The Role of Organisational Identity', in Andriof, J. and McIntosh, M. (ed.) *Perspectives on Corporate Citizenship* (Sheffield, Eng.: Greenleaf Publishing).
- Saiia, D.H.: 2001, 'Philanthropy and Corporate Citizenship: Strategic Philanthropy is Good Corporate Citizenship', *Journal of Corporate Citizenship* **2**, 57-74.
- Werhane, P. H.: 1999, *Moral Imagination and Management Decision Making* (Oxford. UK: Oxford University Press).
- Wood, D.J. & Lonsdon, J.M.: 2008, 'Business Citizenship as metaphor and Reality', *Business Ethics Quarterly* **18**(1), 51-59.