



Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad*

ÁREA: 6
TIPO: Teoría

87

Towards and ethical theory of stakeholders identification and salience: responsibility, intentionality and prevision, power and dependency, urgency and vulnerability

Para uma teoria ética de identificação e relevância dos grupos de interesse: responsabilidade, intencionalidade e previsão, poder e dependência, urgência e vulnerabilidade

AUTORA

María Iborra¹
Universitat de
València, España
miborra@uv.es

1. Autora de contacto:
Facultad de Economía;
Universidad de Valencia;
Avda Tarongers s/n; 46022
Valencia; España.

En este trabajo abordamos un planteamiento crítico sobre la teoría de identificación y relevancia de los stakeholders. Argumentamos que las teorías descriptivas e instrumentales de los grupos de interés han favorecido que los directivos de empresas centren su atención en los resultados de sus actuaciones y no en la prevención de las consecuencias, sean intencionadas o no. Proponemos, que los criterios de legitimidad, poder y urgencia, deben ser acompañados por una identificación de los grupos de afectados, legítimos pero dependientes, dando especial relevancia a los grupos más vulnerables ante las decisiones de una empresa.

We focus in this work in a critical analysis of the theory of identification and salience of stakeholders. We argue that instrumental and descriptive theories of stakeholders have easier that managers focus their attention on results and not in prevention of consequences being them intentional or not. We propose that legitimation, power and urgency may be jointed with an identification of dependent groups given special relevance to the more vulnerable groups.

Neste trabalho abordamos uma exposição crítica sobre a teoria de identificação e relevância dos stakeholders. Argumentamos que as teorias descritivas e instrumentais dos grupos de interesse favoreceram que os diretores de empresas centrem a sua atenção nos resultados das suas atuações e não na prevenção das consequências, sejam intencionais ou não. Propomos, que os critérios de legitimidade, poder e urgência, devem ser acompanhados por uma identificação dos grupos de afetados, legítimos, mas dependentes, dando especial relevância aos grupos mais vulneráveis, relativamente às decisões de uma empresa.

* Este trabajo ha recibido financiación del Proyecto de Investigación ECO2012-32718 del Ministerio de Ciencia e Innovación de España.

DOI
10.3232/GCG.2014.V8.N2.05

RECIBIDO
13.02.2014

ACEPTADO
23.05.2014

1. Introducción

Entre los trabajos sobre grupos de interés y responsabilidad social destaca por su difusión y aceptación¹ el manuscrito que publicaron hace 15 años Mitchell, Agle y Wood (1997). Los autores desarrollaron de forma sistemática una teoría descriptiva con una doble finalidad, la identificación de los grupos de interés y la jerarquización de los mismos.

La propuesta de identificación, de carácter teórico, supuso un importante avance para los estudiosos y prácticos del área; así, mejoró la identificación y la definición de los *stakeholders* concretando las fronteras entre quiénes eran y no grupos de interés, fronteras que hasta entonces estaban muy difuminadas. Por otro lado, y respecto a la segunda finalidad de la teoría, la jerarquización, identificó tres atributos, legitimidad, poder y urgencia, ayudando a entender porqué los directivos de una empresa centraban sus análisis y dedicaban su atención a determinados individuos, grupos o coaliciones y porqué, otros grupos, recibían la consideración de “expectantes o latentes” no siendo el centro de la atención directiva. Así, a pesar de su carácter teórico y de su origen en el ámbito investigador, sus aportaciones se difundieron extensamente en las enseñanzas universitarias y en el mundo profesional².

Esta delimitación y clarificación sobre quiénes son los grupos de interés relevantes, los que realmente preocupan a los directivos, facilitó la aplicabilidad de algunas de las premisas de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). De hecho, proporcionó uno de los primeros pasos para alcanzar la integración de la RSC en la estrategia de la empresa (Galbreath, 2006; 2009). Como señala González (2007) la teoría de identificación de los *stakeholders* tendió puentes entre la teoría de la ética empresarial y su práctica. Permitió pasar de la afirmación general de que las empresas tienen responsabilidades en el ámbito económico, social y ecológico a la definición concreta de dichas responsabilidades y de su extensión.

Sin embargo, no todo es positivo en la difusión y extensión del uso de la teoría de identificación y relevancia de los grupos de interés. El objetivo de este trabajo es subrayar tres importantes limitaciones de la teoría propuesta por Mitchell et al. (1997) y construir una propuesta complementaria que las aborde.

Así, la primera limitación surge porque lo que fue construido como una teoría descriptiva de los grupos de interés se ha convertido en una teoría normativa de los mismos. En este sentido, las herramientas que se han desarrollado, difundido y enseñado como el referente y, por tanto, como el deber ser, para analizar y jerarquizar a los grupos de interés de una empresa se enraízan en las dimensiones de poder, urgencia y/o legitimidad. Este cambio de lo descriptivo a lo normativo no es baladí. Transforma una propuesta construida desde unas premisas de “amoralidad” que señalaba a quién prestaban atención las élites directivas en una teoría que se difunde y extiende como una teoría normativa sobre a quién deberían prestar atención esas élites directivas. Adicionalmente, la aceptación acrítica de que el reconocimiento y la relevancia proviene de la

1. Neville, Bell y Whitwell (2011) califican este trabajo como una de las contribuciones más sustanciales a la investigación de los grupos de interés. Son indicativas de este impacto las más de 600 citas en la ISI web of Knowledge (enero 2011) o las más de 1000 citas en Scopus con un crecimiento continuado desde 1997 a 2011.

2. Así, la mayor parte de herramientas y modelos para analizar el poder en las empresas utilizan matrices en las que se combinan estos atributos.

PALABRAS CLAVE

Grupos de interés,
Responsabilidad
social corporativa,
responsabilidad,
dependencia,
vulnerabilidad,
intencionalidad

KEY WORDS

Stakeholders,
Social Corporate
Responsibility,
responsibility,
dependency,
vulnerability,
intentions

PALAVRAS-CHAVE

Grupos de
interesse,
Responsabilidade
social corporativa,
responsabilidade,
dependência,
vulnerabilidade,
intencionalidade

CÓDIGO JEL:

M 140

unión de legitimidad, poder y urgencia, justifica entre directivos y CEOs un determinismo respecto a sus decisiones que los exime de responsabilidad ética en sus comportamientos hacia otros grupos que pueden tener intereses legítimos pero que carecen de poder o urgencia. Favorece una actitud directiva de “no choice” y de ausencia de responsabilidad moral, de responsabilidad individual de las acciones y decisiones directivas (Goshal, 2005). Frente a esta limitación proponemos en este trabajo algunas bases para la construcción de una teoría con sustrato ético de la identificación y relevancia de los grupos de interés.

En segundo lugar, como defenderemos a lo largo de nuestra propuesta, las herramientas y modelos desarrollados en base a la teoría de identificación y relevancia de los grupos de interés favorecen una identificación solo de los interesados desde una concepción centrada principalmente en los resultados. Utilizando la terminología de Senn (2003; 1999) enfatizan que los directivos centren su análisis en la intención de las acciones y no en la previsión de las consecuencias, sean estas intencionadas o no. Frente a ello proponemos una teoría que gira en torno a los afectados, desde una concepción de la responsabilidad de los directivos y de las empresas, que se construye desde la idea de la reparación y del reconocimiento y que se esfuerza en mejorar la previsión de las consecuencias de los comportamientos.

Por último, la elección y posterior definición de los tres atributos no se enraíza en una valoración ética. En primer lugar, porque se centra en el poder de un grupo y no en su dependencia, se enfoca en la urgencia de sus intereses y no en la vulnerabilidad del grupo. Además, los tres atributos son considerados en pie de igualdad. Entendiendo que la legitimidad, el poder y la urgencia son idénticos desde un punto de vista de relevancia ética. Frente a ello proponemos un escalonamiento ético de los atributos, en el que es la legitimidad el factor central de consideración (Donaldson and Preston, 1995).

Así la cuestión central sería ¿Cuáles son las claves de una teoría normativa de identificación de los stakeholders y de relevancia? Para responder a esta cuestión el trabajo aborda tres preguntas ¿Debemos definir los grupos de interés como los interesados o como los afectados? ¿Son las dimensiones éticamente relevantes las de la legitimidad, poder y urgencia? Y si no lo son ¿Qué dimensiones debería considerar una teoría ética de los grupos de interés?

.....

2. La identificación de los stakeholders: la brecha entre los interesados y los afectados

La tesis integradora de lo ético y del mundo de la empresa aparece como una de las propuestas de investigación necesarias para conseguir desarrollar una teoría de los grupos de interés mejor o “superior” (Freeman, 2008³). Freeman (2008) propone que la idea de responsabilidad puede ayudar a integrar ambos mundos, el de la ética y el de la empresa.

La responsabilidad tiene diversas acepciones. La RAE define la responsabilidad como la deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, la consecuencia de un delito, de una culpa

3. Aportaciones de Freeman (2008) en el diálogo publicado por Agle, B. R., T. Donaldson, R. E. Freeman, M. C. Jensen, R. K. Mitchell and D. J. Wood (2008).

o de otra causa legal; el cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado; la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente⁴.

Estas acepciones del término responsabilidad son coherentes con algunas de las perspectivas que están presentes en la literatura de RSC. Así, Canto-Mila y Lozano (2009) defienden que la RSC ha sido entendida como un compromiso ético de la empresa; compromiso, en el que el sentido de asunción voluntaria de la responsabilidad es esencial. Desde esta perspectiva, las empresas son las que deciden y optan por ser responsables, por responsabilizarse de algo (un interés) o de alguien (una persona o un grupo); las empresas son las que definen qué RSC quieren, a qué nivel y porqué deciden hacerlo. Esta perspectiva es coherente con la idea de responsabilidad que lleva aparejada la acción de reconocer o aceptar. La empresa, como sujeto activo de responsabilidad, reconoce, valora y acepta las consecuencias de sus decisiones.

Por otro lado, Canto-Mila y Lozano (2009) señalan que otras corrientes en la literatura y en la práctica de la RSC la entienden como una obligación exigible; las empresas son responsables de las consecuencias de sus acciones. En ese sentido no puede ser una opción voluntaria sino que debería entenderse como algo que se debe; esta perspectiva es coherente con la definición de responsabilidad como obligación de reparar y satisfacer.

En ambos casos, voluntario u obligatorio, el término responsabilidad se enfoca a la idea de consecuencias y, por tanto, a la idea de reparación del daño causado, de tomar en consideración a quién y cuánto puedes haber afectado.

Por el contrario, el término “interés” parece centrarse en la idea de resultados. Así, el interés se define⁵ como el provecho, utilidad, ganancia. Como la conveniencia o beneficio en el orden moral o material.

Cuando el discurso de la RSC se centra sobre los resultados y no sobre las consecuencias de los comportamientos puede generar importantes desequilibrios. En estos casos, la orientación hacia los grupos de interés tiende a reconocer y a centrar la atención directiva en un enfoque positivo de las acciones y comportamientos de las empresas; a orientarse al reparto de resultados entre los grupos implicados. Los términos clave utilizados son el resultado, el interés y la rentabilidad y no el riesgo y la vulnerabilidad de los grupos.

Así, los resultados se alcanzan, se obtienen, son aspectos positivos de una propuesta o decisión. Esta perspectiva se observa en las memorias de RSC en las que una empresa pone de manifiesto lo que ha llevado a cabo a favor de algunos grupos de interés. Por ejemplo, al dar cuentas en el Informe Anual, ofrece todas aquellas acciones o actuaciones que se han realizado en aras a la mejora social de empleados como puedan ser los planes de formación.

Las consecuencias, sin embargo, son hechos que proceden de otro como un efecto suyo; incluyen el término resultado pero también el de secuela. Y la responsabilidad, que se deriva de una acción o un comportamiento empresarial, debería abarcar todas sus consecuencias y no solo sus resultados.

4. Definiciones de la Real Academia de la Lengua.

5. Definiciones de la Real Academia de la Lengua.

En este sentido, si la RSC de la empresa se centra en los afectados abre vías para tomar en consideración a los grupos especialmente vulnerables. Así, el proceso de discernimiento y el diálogo de la RSC introduciría el análisis del riesgo de dañar o perjudicar a alguien, la valoración sobre el impacto que determinados comportamientos tienen sobre la vulnerabilidad de los diferentes grupos de interés (Mayes, Pini y McDonald, 2012). De este modo, permitiría que las consecuencias negativas de las acciones no fueran obviadas o fuesen consideradas meros “daños colaterales” de la decisión principal.

Mayes et al. (2012) ponen de manifiesto este gap entre interesados o afectados en el caso del cierre de una mina de BHP Billiton en Australia. En este caso, la comunidad local y los empleados de la mina están claramente afectados por la decisión pero no pueden influir en BHP Billiton por lo que sus necesidades no son tenidas en consideración por los directivos de la mina. También Pederson (2011) a través de una encuesta a más de seiscientos directivos de cuatro empresas obtiene que lo que realmente preocupa a los directivos son aquellos grupos de los que depende la organización para su supervivencia sean o no los grupos que se ven afectados por la empresa.

Este planteamiento de interesados versus afectados es coherente con la propuesta de Senn (1999; 2003) al diferenciar entre la idea de intencionalidad versus prevención. Al distinguir entre ambos términos, Senn (1999) plantea que la intención de muchos comportamientos no incluye el daño o el perjuicio pero ello no exime de que se puedan prever consecuencias no deseadas en esos comportamientos o riesgos.

En los últimos años se han disparado el número de casos en los que se evidencia esta separación entre interesados y afectados, entre resultados y consecuencias, entre intención y prevención. En el ámbito macroeconómico, la actual crisis ha puesto de manifiesto que gran parte de las medidas que han tomado los gobiernos europeos tenía como intención intentar salir de la situación de crisis económica. Sin embargo, la mayor parte de las consecuencias sobre los grupos más vulnerables era previsible –aunque no fuese intencionado– y, por tanto, se podrían haber tomado medidas previas para limitar los daños. En el mundo empresarial, la intención en la deslocalización suele estar relacionada con cuestiones de eficiencia productiva. Sin embargo, es previsible que esas decisiones tengan consecuencias, perjudiciales en ocasiones, sobre determinados grupos de afectados. En el ámbito empresarial, la última crisis económica ha hecho aflorar múltiples casos en los que la praxis empresarial ha tenido consecuencias negativas e incluso nefastas para diversos grupos de interés, provocando una pérdida de reputación y confianza en la empresa y en sus responsables, los directivos. El caso de la emisión de preferentes en algunas de las Cajas de Ahorro más importantes en España es ilustrador. Unas entidades, en las que el compromiso social es parte de su propia naturaleza y razón de ser⁶, han realizado actuaciones con consecuencias claramente perjudiciales para diversos grupos de interés. Una parte relevante de los clientes que compraron preferentes dudan de que, en las decisiones tomadas por estas entidades sobre a qué segmentos de clientes se debían comercializar esos productos, se evaluaran correctamente sus intereses. Así, la comercialización hacia determinados segmentos de clientes -sin formación financiera y especialmente vulnerables a un cambio de tendencia económica- pone de manifiesto que en las decisiones de comercialización primó una orientación a resultados, optimista, de ganancias potenciales y no se analizó ni previó las posibles consecuencias o secuelas de esta decisión de comercialización⁷. La reputación que estas entidades habían alcanzado dentro del sistema financiero

6. Entre las 50 empresas españolas más responsables (Informe MERCO, 2011) se encontraban cuatro Cajas de Ahorros. Entre ellas las tres más grandes.

7. Por ejemplo, el gobierno andaluz ha resuelto el primer expediente a una entidad financiera por irregularidades en la comercialización de preferentes con una multa. Considera que la entidad “ocultó a las personas usuarias información relevante sobre las condiciones de riesgo y liquidez de las participaciones preferentes”. Además se daría el agravante de haber procedido “explotando la especial situación de inferioridad o indefensión de determinados consumidores” (El País, 24 de septiembre de 2013; Portal de la Junta de Andalucía, 24/09/2013).

y la confianza, que históricamente se había depositado en estas entidades y en sus responsables, se ha visto deteriorada. La intención al emitir las preferentes y comercializarlas no era dañar a los clientes, pero era previsible que en un escenario negativo gran parte de los segmentos de clientes a los que se les comercializó tuvieran un nivel de vulnerabilidad importante. Otros países se han anticipado esta situación; así, Devlin (2010) recoge el caso de la emisión de productos financieros, auspiciada por el gobierno británico, emitidos y dirigidos hacia consumidores en posición de vulnerabilidad debido a su escasa experiencia y conocimientos de cuestiones y de términos financieros.

Estas ideas son coherentes con la propuesta de Freeman (2008) de que todo directivo debería hacerse desde el principio de responsabilidad las siguientes preguntas: si esta decisión se lleva a cabo, ¿para quién se creará y para quién se destruirá valor, quién se verá dañado y quien se verá beneficiado? ¿A quién se le reconocerá sus derechos y a quiénes no? ¿qué tipo de persona seré si tomo esta decisión de esta forma?

Por tanto, nuestra primera propuesta es que una teoría normativa de los grupos de interés debería considerar las dos caras de la responsabilidad. Debería incorporar en su análisis resultados y consecuencias reduciendo la brecha entre un discurso orientado a los interesados (resultados) o a los afectados (consecuencias). El siguiente paso, es analizar y evaluar qué grupos de afectados deben y porqué deben ser priorizados desde una perspectiva ética.

3. La relevancia de los grupos de interés: la brecha entre una teoría descriptiva y una teoría normativa

La teoría de identificación y relevancia de los grupos de interés de Mitchell et al. (1997) proponía una teoría descriptiva y objetiva de los grupos de interés, libre de ideología. Los autores en su versión original defienden el carácter descriptivo de su modelo de identificación y relevancia de los grupos de interés. Sin embargo, su utilización como instrumento de identificación y valoración de los grupos de interés ha transformado la propuesta de cuáles son los grupos de interés que ocupan la mente de los directivos en una herramienta de análisis que es transmitida y enseñada como *quiénes deberían ser los grupos que son atendidos* olvidando a otros y planteando una visión sesgada del diálogo con los afectados. Este cambio de una teoría descriptiva a una normativa tienen tres consecuencias relevantes.

En primer lugar, el terreno descriptivo en el que se planteó la propuesta implica que se construyó y desarrolló inicialmente como una teoría amoral. Sin embargo, su transformación en una teoría prescriptiva incorporada en mapas de poder, matrices de interés y un sinfín de modelos y herramientas favorece una actitud directiva de “no choice” y de ausencia de responsabilidad moral que los exime de responsabilidad ética de sus comportamientos (Goshal, 2005). Así, los directivos, cuando analizan a los “afectados” o a los “interesados” por las decisiones de una empresa, perciben que están legitimados para atender solo los interés de aquellos afectados que siendo legítimos, tienen un poder que pueden ejercer y además están interesados en ejercerlo. Cuando una teoría de este tipo es enseñada y transmitida en universidades y en escuelas de negocios como la forma correcta de comportarse, se desgaja de la conciencia directiva. No se dialoga, ni se cuestiona ni se debate y argumenta sobre quién debe ser atendido.

Más aún, Mitchell et al (1997) parten de la premisa teórica de Cyert y March, que entienden las organizaciones como coaliciones de individuos con intereses diversos y dispares y con problemas para atender simultáneamente todas las cosas. Los autores señalan que aunque los atributos los poseen los grupos de interés la relevancia depende principalmente de las percepciones de los directivos. De este modo, el que un grupo de interés entre en la agenda de la RSC de una empresa depende básicamente de que sea reconocido como tal por los directivos y sea tenido en cuenta en los procesos de toma de decisiones (Hutzschenreuter and Kleindienst, 2013). Sin embargo, dada la racionalidad limitada de los directivos, la capacidad de reconocer a un grupo de interés o de tenerlo en cuenta implica una percepción consciente o inconsciente de los directivos que hace que ese grupo sea tomado en consideración. Solo aquello que tenemos en cuenta existe como opción. Como señalan Hutzschenreuter and Kleindienst (2013: 4) “asumimos que los directivos se mueven en un entorno tan rico en información que es imposible de atender al completo. Para enfrentarse a esta sobrecarga cognitiva los directivos llevan a cabo un proceso de atención selectiva. Centran su atención en algunos estímulos a la vez que ignoran otros”.

Desde nuestro punto de vista, la extensión en el uso y en el conocimiento de la teoría de identificación y relevancia de los grupos de interés ha condicionado ese proceso de atención selectiva. De tal forma que los directivos han interiorizado que los grupos de interés a los que deben reconocer son aquellos que cumplen con los sobradamente conocidos requisitos o atributos de legitimidad, poder y urgencia. En este sentido, Parent y Deephouse (2007) obtienen evidencia empírica de que el número de atributos que tiene un grupo está relacionado con la relevancia que les otorgan los directivos en las empresas analizadas. También el trabajo de Ackermann y Eden (2011) ilustra la asimilación de las matrices de poder e interés por parte de los miembros de los equipos de alta dirección de dieciséis organizaciones con las que trabajaron en proyectos a lo largo de quince años.

En segundo lugar, si aceptamos que una teoría prescriptiva de los grupos de interés debe ser entendida como una teoría con sustrato ético, entonces, desde una perspectiva ética es posible y, defendemos que deseable, cuestionar porqué los atributos de poder, de legitimidad y de urgencia deben ser considerados frente a otros atributos a la hora de identificar, analizar y evaluar a los grupos de interés.

Así, lo han entendido otros autores al considerar que algunos atributos como la urgencia no deberían incorporarse en una teoría de la identificación (Neville et al. 2011) aunque pudieran tener relevancia para la posterior jerarquización. O al considerar que algunos de los atributos presentan definiciones ambiguas (Neville et al. 2011).

En este sentido, el trabajo de Agle, Mitchell, and Sonnenfeld (1999) demuestra que los tres atributos de identificación de los grupos de interés son antecedentes de la relevancia otorgada por las élites directivas-en concreto por el CEO de la empresa. Sin embargo, lo que los directivos hacen (a lo que prestan atención y lo que reconocen) no es sinónimo del buen hacer .

Finalmente, todos los atributos son considerados en pie de igualdad lo que supone asumir, por ejemplo, que para que los intereses de un grupo sean valorados es éticamente igual de importante estar legitimado que ser poderoso sin incorporar la posibilidad de que algunos de estos atributos sean condición necesaria pero no suficiente para alcanzar la relevancia. Esta cuestión es especialmente relevante para el atributo de legitimidad. Como señalan algunos autores (Neville et al, 2011; Jones et al., 2007) es necesario profundizar y delimitar los atributos de la teoría de identificación de los grupos de interés defendiendo una interpretación moral del concepto de poder y del concepto de legitimidad y reclamación legítima.

La [tabla 1](#) recoge las principales características y limitaciones de la teoría de identificación y relevancia,

Tabla 1. Teoría de identificación y relevancia de los grupos de interés

Características y supuestos	Limitaciones y Consecuencias éticas en la dirección de empresas
Una teoría descriptiva sobre cómo se comportan los directivos cuando identifican y jerarquizan los grupos de interés.	Se transforma en una teoría normativa sobre cómo deben comportarse los directivos y es enseñada como tal. Favorece una actitud directiva de "no choice" y de ausencia de responsabilidad moral.
Define los grupos de interés en función de tres atributos.	Ambigüedad en la definición de los tres atributos. Ausencia de valoración ética sobre los mismos. La definición del atributo del poder favorece una orientación hacia los interesados frente a otras definiciones como la dependencia o la vulnerabilidad que centrarían la atención en los afectados.
Igualdad entre los tres atributos.	Dirección poco anticipativa de la RSC. La igualación de los tres atributos permite obviar a todos aquellos que siendo grupos de interés legítimos no tienen en el CP posibilidad de reclamar una participación en el diálogo. Se acepta que solo los poderosos sean atendidos.
En la teoría de identificación de los grupos de interés subyace una RSC como una opción voluntaria de la empresa y, por tanto, son sus directivos quienes tienen la capacidad de decidir cómo, cuándo y por qué se comprometen.	Implica que el diálogo no se abre a los afectados sino a los poderosos. Genera una visión instrumentalista de la RSC.

Fuente: elaboración propia.

4. Una propuesta de un modelo con sustrato ético de dirección de los grupos de interés

La teoría de los grupos de interés ha avanzado utilizando diferentes perspectivas (Donaldson and Preston, 1995; Freeman, 1994; Philips, 1997). Diversos autores consideran que cabe diferenciar principalmente tres perspectivas, descriptiva, instrumental y normativa (Donaldson and Preston, 1995; Gilbert y Rasche, 2008; Verbeke y Tung, 2013); En esta línea Verbeke and Tung (2013) señalan que la corriente descriptiva se ocupa de explorar las percepciones directivas sobre sus obligaciones hacia los grupos de interés, así como de estudiar características corporativas relacionadas con el comportamiento de la empresa hacia sus grupos de interés. La línea instrumentalista relaciona la gestión de los grupos de interés con los resultados que proporciona a la empresa. Estos resultados bien pueden ser financieros, bien sociales, de aprendizaje o de un amplio espectro. En ambos casos, hay una propuesta de herramientas estandarizadas que permiten vincular los intereses de los grupos de interés con la dirección de las empresas. Así, los mapas de poder sería un ejemplo de herramienta de apoyo para dirigir y diferenciar la atención a los diversos grupos. En la corriente instrumental y en la descriptiva los grupos de interés se conciben como medios para alcanzar otros fines (García-Castro, Ariño, Canela, 2011). La preocupación y atención dedicada a los grupos de interés no tiene un sustrato ético sino que se deriva de las

consecuencias que su actuación pueden tener para los resultados de la corporación.

Frente a estas dos corrientes, aparece en la literatura la necesidad de una teoría normativa sobre la dirección de los grupos de interés que permita el desarrollo de herramientas prescriptivas para los directivos (Verbeke y Tung, 2013).

El primer rasgo de una propuesta con sustrato ético es el papel diferenciado que se le otorga al atributo de legitimidad. En esta propuesta normativa los grupos de interés se consideran fines en sí mismos (García-Castro, Ariño, Canela, 2011). La preocupación y atención a los grupos de interés no se deriva del impacto que puedan ocasionar a la empresa sino de su legitimidad.

En una visión normativa de la RSC la preocupación se centra en la evaluación moral, el juicio y la prescripción en la acción humana. "En esta visión post-positivista las prescripciones sobre lo que las empresas deberían hacer o no se derivan de diversas teorías filosóficas como las virtudes éticas, la deontología kantiana, la teoría del contrato social o la teoría crítica habermasiana" (Scherer y Palazzo, 2007:1097). Por el contrario el modelo de positivismo implica que la RSC de los negocios se reduce a un "nuevo factor de éxito" para el desarrollo económico de la empresa. En estos casos, "los grupos de interés menos poderosos -porque no tienen capacidad de generar sanciones contra la corporación bien vía el Estado bien vía el mercado- encuentran que sus intereses no son considerados" (Scherer y Palazzo, 2007: 1100). En una situación como la de hoy en día en la que las empresas pueden buscar sus entornos legales, ecológicos o laborales, más favorables implicaría que no hay razón para adherirse a estándares de alto nivel de exigencia en estos temas. Por ejemplo, si los trabajadores de una empresa multinacional, localizada en entornos legales permisivos con la violación de los derechos humanos, no pueden hacerse oír porque no tienen posibilidad de que sus demandas sean escuchadas directamente, pero tampoco éstas han sabido canalizarse a través de una ONG, sus intereses aunque legítimos no serán considerados.

Por tanto, el modelo que proponemos parte de que el atributo de legitimidad no puede obviarse en la identificación de los grupos de interés y todos los grupos de interés legítimos deberían ser atendidos. Así Bowie (1999), en línea también con Donaldson y Preston (1995), considera que desde una perspectiva kantiana no puede desarrollarse ninguna acción que viole el respeto, la dignidad e incluso consideración que se debe a los grupos legítimos. Las empresas que identifican a los grupos de interés legítimos son coherentes con una propuesta que dialoga con los diversos grupos y que asume la responsabilidad siendo proactivo (O'Higgins, 2010).

Aunque las corrientes instrumentalista y descriptiva tienen en consideración la legitimidad de los grupos de interés, ésta es vista como un atributo más del grupo en pie de igualdad con respecto al resto de atributos. Como una condición necesaria para ser atendido por la dirección de la empresa pero no como condición suficiente. Nuestra propuesta rompe con esta idea y propone un modelo en donde el criterio ético de atención sea la legitimidad de lo reclamado.

El segundo rasgo que caracteriza a una propuesta ética hace referencia al atributo del poder siendo compensado con el atributo de dependencia. El poder es un atributo del individuo o grupo y se define como la capacidad (utilizada o no) de aplicar un alto nivel de recompensas o penalizaciones económicas directamente, y/o fuerza coercitiva o física y/o influencia social positiva o negativa (Agle et al., 1999). Cuando un grupo de interés tiene poder sobre una empresa implica que tiene capacidad para influir en su comportamiento.

Con acierto, Van Buren III (2010) defiende que para evaluar el sustrato ético de la RSC de una empresa serían especialmente relevantes los grupos de interés dependientes, aquellos que teniendo intereses legítimos no tienen poder para reclamar la atención de la empresa. Como señala Van Buren III (2010: 207) "el tratamiento de los grupos de interés dependientes es un test ético interesante pues muestra realmente los valores de una empresa al mostrar cómo los directivos o los consejeros tratan a un grupo al que podrían maltratar con bastante libertad". Es decir, el grupo de interés podría ser dañado, perjudicado o ignorado por la dirección de la empresa y, dado su escaso poder o su elevada dependencia, no tendría capacidad de sancionar, o de reclamar sus derechos.

Van Buren III (2010) parte de la idea de Rawls (1971) y de su principio de justicia. Desde esa perspectiva, ante grupos de interés que no tienen poder directamente o de forma latente, ni existen instituciones, expectativas sociales o fuerzas que contrabalanceen y obliguen al cumplimiento total de las obligaciones de justicia a las empresas, es probable que muchos grupos de interés dependientes sean tratados injustamente. La dependencia de un grupo, representa una situación manifiesta de asimetría de poder entre un grupo de interés y la corporación o empresa.

Existe evidencia empírica sobre la importancia que los directivos otorgan al poder de un grupo. Así, Parent y Deephouse (2007) obtienen que, de los tres atributos clásicos, el de poder sería el mejor predictor de la relevancia. Sin embargo, también existe evidencia de que cuando el interés de un grupo no poderoso es legítimo otros grupos pueden hacerse eco de sus reclamos y conseguir que sean atendidos. Así lo ilustran Arenas, Lozano y Albareda (2009) con el caso de la ONG Intermon Oxfam haciéndose eco de las demandas de grupos sin poder en la junta general de accionistas de la entonces denominada Repsol-YPF.

También Jensen y Sandström (2011) muestran las dificultades que atravesó la compañía de origen japonés Shintech al intentar abrir una planta química en EEUU. La empresa nipona, ignoró las voces de los individuos contrarios a la localización de la planta porque considerados aisladamente no tenían poder aunque sí legitimidad y dependencia. Sin embargo, la planta finalmente no se abrió porque otras organizaciones asumieron el reclamo legítimo y dinamizaron el poder mediante acciones colectivas. Asimismo, Gond y Piani (2013) ilustran como diversos inversores adscritos al PRI (*principles of responsible investments*) habían sido ignorados en sus solicitudes por las compañías implicadas en dos casos. Uno de los casos afectaba a cuatro empresas asiáticas en relación a su vulneración de derechos humanos en áreas africanas con conflictos bélicos. El otro caso afectaba a las condiciones laborales en las cadenas de suministro de compañías proveedoras de hierro y aluminio en Brasil. En ambos casos, los inversores individualmente no consiguieron respuesta alguna por parte de las compañías. En el primer caso, veintitrés inversores unidos aumentaron su relevancia ante los directivos de las 4 compañías asiáticas y lo hicieron mejorando y aumentando a través de su unión el poder de sus peticiones. En el segundo, la unión de un número menor también alcanzó el resultado.

El tercer rasgo de una teoría de identificación y relevancia con sustrato ético implicaría que, frente a la urgencia como atributo, proponemos la vulnerabilidad del grupo ante determinada decisión o acción empresarial; La urgencia se define respecto a un reclamo de un grupo de interés que es activo en defender sus intereses. En Mitchell et al (1997) un reclamo es urgente cuando un retraso en prestarle atención es inaceptable. Definición bastante ambigua.

Frente a ello, Stålsett (2004) propone como criterio ético en las relaciones globales el concepto de vulnerabilidad entendida como una debilidad, una fragilidad. Vulnerabilidad significa para el autor capacidad de ser herido. Por lo tanto, el otro lado de la vulnerabilidad es derecho a la protección y

necesidad de seguridad en sentido amplio. En las relaciones entre instituciones, entre empresa y grupos de interés la vulnerabilidad de las partes no suele ser simétrica. Las relaciones de la empresa con sus grupos de interés más dependientes menos poderosos suelen caracterizarse por una situación de vulnerabilidad asimétrica en la que el daño que puede ser causado no tiene porque estar relacionado con los posibles beneficios de la otra parte.

Las preferentes comercializadas en determinados grupos de clientes suponen un claro ejemplo de vulnerabilidad. El dilema ético en este caso no es por el producto en sí, sino porque comercializado en un conjunto de clientes sin formación financiera e implicando a una cuantía relevante del patrimonio de cada cliente ha generado una vulnerabilidad en una situación de crisis que no se había anticipado por parte de las empresas financieras implicadas aunque se podría haber previsto. El lanzamiento por el gobierno británico de productos financieros dirigidos a un perfil específico de consumidores vulnerables -sin formación financiera- entraría dentro de este apartado (Devlin, 2010). Mayes et al. (2012) también ilustran la relevancia de “los otros vulnerables” en el caso que hemos comentado del cierre de una mina en Australia. Finalmente, como apunta Brown (2013: 489) “la recesión y crisis financiera de 2007 ha ilustrado de una forma viva la amplitud de la vulnerabilidad de las personas a las decisiones y políticas de las empresas- vulnerabilidad que en los casos extremos puede dejarlos sin casa ni medios de subsistencia”.

5. El diálogo en una teoría normativa de identificación de los grupos de interés

En esta identificación y valoración de los grupos de interés, Scherer y Palazzo (2007) ponen el énfasis en que la legitimidad se construye a través de los esfuerzos de comunicación conjunta de las partes implicadas; por tanto, lo importante no es solo el contenido de una teoría de identificación de los grupos de interés sino el proceso a través del cual se alcanza este compromiso con los grupos de interés.

Para alcanzar esta legitimidad el proceso debería acercarse a las condiciones de una situación de diálogo ideal que incluyen la libertad de acceso al diálogo, la participación en el diálogo con igualdad de derechos, la veracidad de los participantes y la ausencia de coerción (Habermas 1993: 56). Sin embargo, esta opción de diálogo ideal resulta antagónica con las condiciones de una economía de mercado y se le acusa de proveer una orientación para el comportamiento corporativo más utópica que realista (Scherer y Palazzo, 2007: 1105). Sin embargo, desde un prisma filosófico el ideal es algo a conquistar, una situación que no es pero que hay que intentar conseguir.

Un avance en esta propuesta nace basándose en la idea de democracia deliberativa (Habermas, 1998). La legitimidad de una decisión política descansa en la calidad discursiva del proceso de decisión (Habermas, 1998). El diálogo -discurso- puede modificar las preferencias, y puede llevar a que los implicados en el diálogo -ciudadanos- puedan compartir un interés común más allá del interés propio, particular. Por tanto, la toma de decisiones política sobre la base de un diálogo y justificación accesible a todos los ciudadanos llevará a resultados más racionales y mejor informados, incrementará la aceptabilidad de las decisiones tomadas, aumentará el horizonte de las personas que toman las decisiones, promoverá el respeto mutuo y hará más fácil corregir decisiones erróneas que se realizaron en el pasado. El beneficio intangible será la confianza, la cercanía y la identificación con la empresa, con su marca.

La idea que cambia radicalmente es que frente a la situación de diálogo ideal la democracia deliberativa propone pequeños peldaños de mejora constante (Fung, 2005). Así, la RSC como ciudadanía y el diálogo con los afectados no se consigue a corto plazo sino que es un constante subir peldaños en el proceso de democratización. Otro elemento importante es que en la democracia deliberativa no es relevante alcanzar un consenso sino ser capaz de encontrar las bases racionales del desacuerdo. Una visión de la RSC desde la democracia deliberativa implica tomar en consideración los mecanismos democráticos: discurso, transparencia y rendición de cuentas (Scherer y Palazzo, 2007). Una ilustración de como algunas compañías aplican de forma diversa estos mecanismos puede encontrarse en Iborra-Juan y Peris-Suay (2010) al analizar la transparencia, rendición de cuentas y diálogo de algunas empresas españolas del sector textil en sus cadenas de aprovisionamiento.

Estos tres mecanismos pueden ser el punto de partida de los indicadores de un análisis sobre los procesos democráticos en las RSC de las empresas. La visión del ciudadano desde la democracia deliberativa es que mientras que otras visiones consideran suficiente el que la empresa se autoregule o se autolimita la visión propuesta aquí enfatiza la importancia de que en el desarrollo de las reglas o en el control y monitorización del éxito participen voces externas. Así, Scherer y Palazzo (2007) defienden que la calidad de la democracia deliberativa no depende del número de ONGs que participan en el diálogo sino del deseo y de la capacidad de la corporación de participar en el proceso público de intercambiar argumentos, de su involucración en resolver retos sociales más amplios y su capacidad de dar cuentas con transparencia en cada uno de los procesos de implementación de la CSR.

6. Conclusiones

La amplitud e importancia de los casos de mala praxis en esta crisis mundial cuestiona por un lado la validez de la RSC; por otro lado, ha supuesto una advertencia sobre lo que se enseña en las escuelas de negocios y universidades.

La academia ha indagado en las causas de esta paradoja entre el comportamiento que observamos y el comportamiento que deseáramos en las empresas (Ghoshal, 2005). También algunas de las principales escuelas de negocios se han cuestionado los resultados de su labor y han propuesto la necesidad de ahondar en una educación directiva responsable⁸ (Alcaraz y Thiruvattal, 2010). Mientras que algunos autores abogan por más cursos de ética empresarial en la formación directiva, en un artículo póstumo, Sumantra Ghoshal (2005), proponía que la solución debía enfocarse a un cuestionamiento crítico de lo que enseñamos a las futuras élites directivas, de los supuestos de partida y los instrumentos que se derivan de algunas de las teorías y que han mostrado consecuencias no deseables. Ghoshal (2005) apuntaba que algunas de estas teorías e instrumentos se han extendido tanto y están tan presentes en el mundo económico y social que, al final, legitiman determinados acciones y comportamientos deslegitimando otros y, generalmente, modifican el orden intelectual y normativo en el que se toman las decisiones.

8. Sirva como ilustración la iniciativa del Global Reporting Leadership Initiative (GRLI) entre cuyos objetivos está desarrollar la generación de futuros líderes globales responsables.

Con este objetivo hemos abordado en este trabajo un planteamiento crítico sobre la teoría de identificación y relevancia de los stakeholders. Hemos defendido que las teorías descriptivas e instrumentales de los grupos de interés han favorecido que los directivos de empresas centren su atención cuando se plantean decisiones en los resultados de sus actuaciones y en aquellos grupos que tienen el poder para llamar la atención de la organización. Proponemos que deben ser acompañados por una identificación de los grupos de afectados legítimos pero dependientes dando relevancia especialmente a aquellos grupos de afectados más vulnerables por las decisiones tomadas en la corporación.

Referencias bibliográficas

Ackermann, F.; Eden, C. (2011), "Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice". *Long Range Planning*, vol.44, pp. 179-196.

Agle, B. R.; Donaldson, T. Freeman, R. E.; Jensen, M. C.; Mitchell, R. K.; Wood, D. J., (2008), "Toward Superior Stakeholder Theory". *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, nº 2, pp. 153-190.

Agle, B.R, Mitchell, R.K.; Sonnenfeld, J.A. (1999), "Who matter to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values". *Academy of Management Journal*, vol.42, nº 5, pp. 507-525.

Alcaraz, J.M.; Thiruvattal, E. (2010), "An Interview With Manuel Escudero The United Nations' Principles for Responsible Management Education: A Global Call for Sustainability". *Academy of Management Learning & Education*, vol.9 nº3, pp. 542-550.

Arenas, D.; Lozano, J.M.; Albareda, L. (2009), "The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders". *Journal of Business Ethics*, vol. 88, pp.175-197.

Brown, E. (2013), "Vulnerability and the Basis of Business Ethics: From Fiduciary Duties to Professionalism". *Journal of Business Ethics*, 113:489-504.

Cantó-Milà, N.; Lozano, J. M. (2009). "The Spanish Discourse on Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 87, pp.157-171.

Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L. (1997). "Toward a stewardship theory of management". *Academy of Management Review*, vol.22, pp. 20-47.

Devlin, J. (2010). "The stakeholder product brand and decision making in retail financial services", *The Service Industries Journal*, vol. 30, nº4, pp. 567-582.

Donaldson, T.; Preston, L.E. (1995). "The stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, vol.20, nº1, pp. 65-91.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman Publishers, Marshfield, M.A.

Fuentes-García, F.; Nuñez-Tabales, J; Verroz-Herradón, R. (2008), "Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: perspective from Spain", *Journal of Business Ethics*, vol.82, pp.27-44.

- Fung, A. (2005), "Deliberation before the revolution", *Political Theory*, vol.33, pp. 397-419.
- Galbreath, J. (2006), "Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations", *Corporate Governance*, vol.6, n° 2, pp.175-187.
- Galbreath, J. (2009), "Building corporate social responsibility into strategy", *European Business Review*, vol.21, n°2, pp.109-127.
- Galbreath, J. (2010), "Drivers of Corporate Social Responsibility: The Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture", *British Journal of Management*, vol.21, pp.511-525.
- García-Castro, R.; Ariño, M.A; Canela, M.A. (2011), "Over the long run? Short-run impact and long-run consequences of stakeholder management", *Business & Society*, vol.50, n° 3, pp.428-455.
- Ghoshal, S. (2005), "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, vol.4, n°1, pp.75-91.
- Gilbert, D.U.; Rasche, A. (2008), "Opportunities and problems of standardized ethics initiatives- a stakeholder theory perspective", *Journal of Business Ethics*, vol.82, pp.755-773.
- Gond, J-P; Piani, V. (2013), "Enabling Institutional Investors' Collective Action: The Role of the Principles for Responsible Investment Initiative", *Business Society*, vol.52, pp.64-104.
- Gonzalez Esteban, E. (2007). "La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa", *VERITAS*, vol. II,17, pp. 205-224.
- Habermas, J. (1993). *Remarks on discourse ethics. In Justification and applications: 19-111. Cambridge. MA: MIT Press.*
- Habermas, J. 1998. *Three normative models of democracy. In the inclusion of the others: 239-252. Cambridge. MA: MIT Press.*
- Hutzschenreuter, T.; Kleindienst, I. (2012), "(How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion", *Scandinavian Journal of Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.009>
- Iborra-Juan, M; Peris-Suay A. (2010), "Reconstruyendo la confianza en las empresas mediante la responsabilidad social corporativa: una ilustración en las cadenas de suministro del sector textil", *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol. 4, n°1, pp.102-119.
- Jensen, T.; Sandström, J. (2011), "Stakeholder Theory and Globalization: The Challenges of Power and Responsibility", *Organization Studies*, vol.32, n°4, pp.473-488
- Jones, T.M.; Felps, W.; Bigley, G.A. (2007), "Ethical theory and stakeholder related decisions: the role of stakeholder culture", *Academy of Management Review*, vol.32, n°1, pp.137-155.
- Mayes, R.; Pini, B.; McDonald, P. (2012), "Corporate Social Responsibility and the parameters of dialogue with vulnerable others", *Organization*, vol.20, n° 6, pp.840-859.
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R.; Wood, D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol.22, n°4, pp.859-886.
- Neville, B.A.; Bell, Simon J.; Whitwell, G.J. (2011), "Stakeholders Salience Revisited: refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool", *Journal of Business Ethics*, vol.102, pp.357-378.
- O'Higgins, E.R.E. (2010), "Corporations, Civil Society and Stakeholders: an organizational conceptualization", *Journal of Business Ethics*, vol.94, pp.157-176.
- Parent, M.M.; Deephouse, D.L. (2007), "A case study of stakeholder identification and prioritization by managers", *Journal of Business Ethics*, vol.75, pp. 1-23.

Pedersen, E.R.G. (2011), "All animals are equal, but ... : management perceptions of stakeholder relationships and societal responsibilities in multinational Business Ethics: A European Review", vol.20, n°2, pp.177-191.

Phillips, R. A. (1997), "Stakeholder theory and a principle of fairness", *Business Ethics Quarterly*, vol.7, n°1, pp.51-66.

Rawls, J. (1971), "A Theory of Justice", Boston: Belknap Press.

Scherer, A.G.; Palazzo, G. (2007), "Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective", *Academy of Management Review*, vol.32, n°4, pp.1096-1120.

Sen, A. (1999), *Development and Freedom*, Ed.Knopf Inc.

Sen, A. (2003), "¿Qué impacto puede tener la ética?" Seminario Internacional "Ética y Desarrollo", Banco Interamericano de Desarrollo.

Stålsett, S.J. (2004), "Vulnerabilidad, dignidad y justicia: Valores éticos fundamentales en un mundo globalizado", *Revista Venezolana de Gerencia*, vol.9, n°25.

Van Buren III, H.J. (2010), "Taking (and sharing power): How boards of directors can bring about greater fairness for dependent stakeholders", *Business and Society Review*, vol.115, n° 2, pp.205-230.

Verbeke, A.; Tung, V. (2013). "The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective", *Journal of Business Ethics*, vol.112, pp.529-543.