

XXo. CONGRESO DE ADENAG

(Asociación de Docentes Nacionales de Administración General)

EL ENFOQUE DE STAKEHOLDERS PARA LA ALTA DIRECCIÓN

Ponente ISAAC BLEGER (*)

Agradezco al Lic. Juan Jose Riqué su colaboración para la presente ponencia

(*)*Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Ex Secretario de Departamento de Administración de la FCE de UBA Integrante de la Comisión de Cooperativas del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas. Co-fundador de una cooperativa de trabajo. Articulista en temas de cooperativismo. Participante en el II Encuentro de Investigadores Cooperativistas Latinoamericanos de ACL. Asociado a ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales de Administración General)

Resumn

El estudio de la dirección de empresas ha sido una preocupación de muchos tratadistas, quienes detectaron los siguientes seis modelos:

- Teoría de la representación:
- Teoría de la agencia
- Teoría de la mayordomía (stewardship)
- Teoría de la dependencia
- Teoría de “stakeholders”
- Teoría de la hegemonía del management.

Nos ocuparemos de la teoría de “stakeholders” por la amplitud de su concepción, ya que se interesa por las responsabilidades de la dirección en los niveles internos de la empresa como asimismo de las relaciones con los participantes del “entorno inmediato”

La abundantísima literatura a este respecto entiende por “stakeholders” todas aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad en cuanto tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa. Tomaremos en consideración a los empleados, proveedores, clientes, suministradores de capitales y la comunidad y dejaremos los asuntos vinculados con la sociedad, puesto que a nuestro entender merecen consideraciones especiales.

Mantendremos la expresión “stakeholders” en inglés, por respeto a su creador, y a que ninguna traducción expresará la riqueza de contenido de esta teoría, también conocida como “constituencias” y “Multi-stakeholder”; no corresponde a “grupos de interés” ni “grupos de presión” caracterizados debidamente por la sociología. Por otro lado sólo así se podrá acceder a los trabajos de esta especialidad

Los estudios están orientados hacia la normativa o prescriptiva del comportamiento de los directivos o hacia la formulación de principios que deben regirlo.

De la primera corriente existe una variedad de “modelos” en los que se detallan los criterios que se deben usar en distintas situaciones: las relaciones que existe entre tamaño y complejidad de la organización; las estructuras que deben adoptarse en cada caso.

La otra pone énfasis en los “principios” que deben regir las relaciones entre socios, directivos, administración y stakeholders, de modo de dejar libertad para la búsqueda de soluciones. A modo de ejemplo tomamos los principios indicados por la “Conferene Board of Canadá”: Liderazgo y Mayordomía, Empoderamiento y Responsabilidad, Comunicación y Transparencia, Servicio y Justicia, Talento y Medición, Conocimiento continuo y Crecimiento.

En su importante obra “La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la Teoría de los Stakeholders desde la Ética Discursiva” la autora propone el consenso como base para dichas relaciones, fundamentado en que éstos son interlocutores válidos y es obligación moral de la empresa ponerse en contacto con todos ellos.

También los tratadistas en gestión de cooperativas han abordado el concepto de “stakeholders”. Edgar Parnell y Peter Davis los tienen en cuenta en sus planteos, aunque el primero con prevenciones y el segundo como elemento indispensable para la gobernanza de las mismas. El Dr. Peter Davis y John Donaldson de la Universidad de Leicester proponen siete principios o valores para el tratamiento de asociados, administradores y stakeholders, para las cooperativas como para las empresas lucrativas. Son los siguientes: pluralismo, mutualidad, autonomía individual, justicia distributiva, justicia natural, el centro en las personas y el papel múltiple del trabajo.

Es nuestra convicción que es necesario que se incorpore este enfoque en los estudios de las Universidades cuyos docentes pertenecen a ADENAG, como necesarios para el estudio de la llamada Responsabilidad Social de las Empresas, a cuyo contenido y metodología sirve de base.

EL ENFOQUE DE STAKEHOLDERS PARA LA ALTA DIRECCIÓN

Ponente ISAAC BLEGER

INTRODUCCIÓN

En su trabajo “La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la Teoría de Stakeholders desde la ética discursiva” la Dra. Elsa González Esteban, de la Universidad Jaume I nos dice:

“La reflexión, desde diferentes puntos de vista, acerca de las instituciones que gobiernan y rigen nuestras vidas no es una novedad en la historia del pensamiento filosófico, aunque sí que es una novedad que ese fenómeno se produzca prácticamente como consecuencia de la presión de la sociedad sobre las instituciones. Éste es uno de los fenómenos más apasionante que tiene el estudio de la *ética empresarial*: descubrir de qué modo es la *presión de la sociedad*, interna y externa *la que va forzando a la empresa* a que repiense tanto el fin como los medios que se ha fijado en su actividad, además de obligarle a que reflexione y asuma las consecuencias positivas y negativas de su praxis. Para el investigador que se acerca al fenómeno de la empresa desde la perspectiva del pensamiento filosófico, con las herramientas que éste le proporciona, es muy interesante descubrir cómo las razones que se encuentran tras el nacimiento de la disciplina de la *Business Ethics* en Estados Unidos, *ética empresarial* en España están relacionadas con la búsqueda de legitimidad y credibilidad de la actividad empresarial, así como en el intento de forjar relaciones de confianza y cooperación en el seno de las empresas puesto que son instituciones sociales.

Y más adelante:

En este sentido, se puede decir que la *ética empresarial* se ha ido Fraguando a la *sombra de las primeras páginas, palabras e imágenes de los medios de comunicación*, donde se han ido y siguen mostrándose las malas prácticas empresariales, tanto hacia fuera de la empresa: contaminación atmosférica, acuífera y acústica, sobornos y publicidad abusiva o discriminatoria, como en el seno de la misma: acoso moral, discriminación salarial por cuestión de género y precios abusivos, por mencionar solo algunas muestras de noticias que en el último mes se han podido ver en tales medios de comunicación y que no son aisladas. Estos dos tipos de noticias han dado pie a dos tipos presiones, como se señalaba, una que viene desde fuera de la empresa y otra desde dentro, pero que, en definitiva tienen el mismo objetivo, decirle a la empresa que debe enmarcar su actividad empresarial en el seguimiento no sólo de las reglas del mercado y del derecho sino también de la conciencia moral Crítica que ha alcanzado su sociedad”

Tal vez sea ésta la mejor manera de comenzar nuestro trabajo “EL ENFOQUE DE STAKEHOLDERS PARA LA ALTA DIRECCIÓN”. Así como la sociedad obligó a los empresarios a repensar sus responsabilidad como empresarios, seguramente es llegado el momento que docentes de la materia de Administración General de las Universidades Nacionales argentinas asumamos con convicción y urgencia el estudio y profundización de esta herramienta de dirección de las empresas y organizaciones del enfoque de “Stakeholders”. Más adelante daremos

una breve síntesis de las teorías sobre dirección de las empresas, en las que se analizan distintos criterios de las relaciones entre el nivel superior y el staff. De entre ellas destacamos la teoría de stakeholders porque en el análisis de tareas y responsabilidades se tiene en cuenta también los grupos, organizaciones e instituciones que tienen que ver con las empresas, ya sea participante en sus actividades, como lo son los empleados, proveedores, clientes como quienes siguen con interés su desenvolvimiento como la comunidad y el estado.

Nacida en 1963, ha despertado enorme interés en investigadores, teóricos, planeadores gubernamentales produciendo una enorme variedad de análisis sobre los distintos participantes, sus características, sus comportamientos colaboradores o agresivos. Criterios para determinar quien y cómo se deben encarar las relaciones, las estrategias que se deben o pueden seguir para alcanzar los mejores logros.

La concepción de analizar los stakeholders se refleja asimismo en el análisis de los problemas de los países. Se convoca por parte de los Estados a todos quienes pueden tener interés en una ley, una disposición gubernamental, partiendo del concepto que ellos conociendo en profundidad la problemática, estarán en excelentes condiciones para sugerir soluciones adecuadas. Naciones Unidas ha desarrollado actividades, convocado a conferencias internacionales basada en este criterio.

Un paréntesis sobre el uso de la palabra stakeholders. Somos de opinión que es considerado que respetemos la palabra diríamos “inventada” por su autor, que hasta ahora desconocemos. Dice la Dra. González en su tesis que hasta ahora no se tradujo en razón de la multiplicidad de interpretaciones que se le han encontrado, careciendo todavía de personalidad. No compartimos esta apreciación, aunque la hemos visto traducida como grupos de interés, o interesados. Es precisamente por su riqueza que es adecuado usarla en su idioma original. Decimos inventada por que stakeholder es la persona que recibe los fondos de una apuesta. Autores hay que afirman que precisamente cada stakeholder está apostando al devenir de la empresa. En la que ira de este trabajo, y es nuestro consejo usarla ya que así será posible acceder a la literatura que aborda este tema.

No abordaremos el tema desde el punto de vista que podríamos llamar macro, en lo que se refiere en los estudios internacionales a los estados entre si, a los de los estados con los gobiernos locales o con los distintas organizaciones de la sociedad civil, sobre los cuales hay excelentes trabajos, pero escapan a nuestro entender, al ámbito de este congreso.

Los estudios están orientados hacia la normativa o prescriptiva del comportamiento de los directivos o hacia la formulación de principios que deben regirlo.

De la primera corriente existe una variedad de “modelos” en los que se detallan los criterios que se deben usar en distintas situaciones: las relaciones que existe entre tamaño y complejidad de la organización; las estructuras que deben adoptarse en cada caso.

La otra pone énfasis en los “principios” que deben regir las relaciones entre socios, directivos, administración y stakeholders, de modo de dejar libertad para la búsqueda de soluciones. A modo de ejemplo tomamos los principios indicados por la “Conferece Board of Canadá”: Liderazgo y Mayordomía,

Empoderamiento y Responsabilidad, Comunicación y Transparencia, Servicio y Justicia, Talento y Medición, Conocimiento continuo y Crecimiento.

La autora de la tesis que estamos siguiendo propone el consenso como base para dichas relaciones, fundamentado en que éstos son interlocutores válidos y es obligación moral de la empresa ponerse en contacto con todos ellos. No compartimos su punto de vista ya que a nuestro entender resulta impracticable lograr el consenso cuando los intereses son generalmente contradictorios.

También los tratadistas en gestión de cooperativas han abordado el concepto de “stakeholders”. Edgar Parnell y Peter Davis los tienen en cuenta en sus planteos, aunque el primero con prevenciones y el segundo como elemento indispensable para la gobernanza de las mismas. El Dr. Peter Davis y John Donaldson de la Universidad de Leicester proponen siete principios o valores para el tratamiento de asociados, administradores y stakeholders, para las cooperativas como para las empresas lucrativas. Son los siguientes: pluralismo, mutualidad, autonomía individual, justicia distributiva, justicia natural, el centro en las personas y el papel múltiple del trabajo. En la bibliografía presentaremos trabajos de otros estudiosos cooperativistas.

TEORIAS PARA LA ALTA DIRECCIÓN

El estudio de la dirección de empresas ha sido una preocupación de muchos tratadistas, quienes detectaron los siguientes seis modelos:

Teoría de la representación:

Democracia y gobierno democrático son elementos centrales en las cooperativas. La dirección representa el interés de los miembros .

Teoría de la agencia

Asume que los intereses de los directores y la administración son diferentes. La dirección se esfuerza por defender los intereses de los propietarios.

Teoría de la mayordomía (stewardship)

Contrario a la teoría de la agencia, la administración está al servicio de los propietarios.

Teoría de la dependencia

El rol principal de la dirección es mantener buenas relaciones con la administración y con los stakeholders clave externos.

Teoría de “stakeholders”

Sugiere que las organizaciones deben ser responsables por otros grupos además de los propietarios.

Teoría de la hegemonía del management.

El control de las organizaciones pasó de los propietarios a una nueva clase de administradores profesionales. La dirección es un sello de goma.

Nos ocuparemos de la teoría de “stakeholders” por la amplitud de su concepción, ya que se interesa por las responsabilidades de la dirección en los niveles internos de la empresa como asimismo de las relaciones con los participantes del entorno. En nuestro caso inmediato.

ACERCA DE LA PALABRA STAKEHOLDERS

También se conoce el enfoque de stakeholders como “multistakeholder” o como “constituciones”, por la similitud que existe con los ciudadanos respecto a los asuntos del estado.

Existe una variedad muy grande de definiciones acerca de quienes son stakeholders . En general puede decirse que son todas aquellos grupos, organizaciones, empresas, que tienen interés en una empresa u organización dada. Por tal razón algunos autores los califican de “interesados” o bien “participantes”. Como aparece en alguna literatura sobre todo traducida, como pudimos ver en Russel Ackoff “ Planificación de la empresa del futuro” aunque en el original en inglés aparece la palabra “stakeholders”. Son los empleados, los clientes, los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital, la comunidad, y la sociedad. En las sociedades anónimas los pequeños inversionistas

DEFINICIONES

Según Davis y Donaldson:

CONSTITUENCIAS en el contexto de las elecciones gubernamentales, el término se refiere al cuerpo de votantes. En el texto lo usamos en el contexto de la teoría de negocios y de teoría de ética de negocios de “stakeholders” y a veces lo preferimos. Al hacerlo, en nuestro uso, establecemos una preferencia constitutiva, ya que tiene adecuadas aspiraciones relacionadas con los negocios, que pueden ser identificadas, o aboga por, en oposición al sólo cálculo de intereses como es en los negocios. Por lo general usamos este término, para referirnos a cuerpos (organizados o no) de personas con un interés mutuo en relación a una organización de negocios. Este interés puede estar legalmente constituido como en el caso de los accionistas y los empleados, o derivado de intereses identificados o derechos en relación a una organización o negocios. Ejemplo de los incluidos más adelante: gente cuya salud es afectada por la polución originada en fábricas.

STAKEHOLDERS: ver Constituciones

Según Hull y Jones

Un área que subsiste relativamente inexplorado tiene relación con la habilidad de la teoría de la agencia para explicar la naturaleza de las relaciones contractuales que implícita y explícitamente existe entre una firma y sus “stakeholders” Adicionalmente a los gerentes y los accionistas, los “stakeholders” incluye a los empleados, proveedores, acreedores, las comunidades y el público en general. El punto de vista de la agencia de la firma como nexo de contrato entre “resource holders” (stakeholders) sugiere que puede existir un camino promisorio de investigación. *Resource = recursos*.

Shann Turbull en su artículo “Stakeholders Cooperation” nos ofrece las siguientes definiciones:

De Freeman: “ aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir”

De Clakson: “personas o grupos que voluntaria o involuntariamente resultan expuestos a riesgos de las actividades de una firma”

Donaldson y Preston: “son identificados a través de las actuales o potenciales perjuicios y beneficios que experimentan actual o anticipadamente como resultado de acciones o inacciones de una firma”

Preston: “personas o grupos que ganan sólo cuando una organización como un todo, pierde, no son “stakeholders” aunque bien pueden tener interés- aunque de un modo negativo- en sus actividades”

QUIENES SON STAKEHOLDERS

Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood, en su obra “ Quien es Stakeholder? Una cronología,” expresan respecto a algunos aspectos del tema que nos ocupa:

“Fuente:

Memo de Stanford, 1963 “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir” Citado en Freeman y Reed, 1983, y Freeman, 1984)

Rhenman, 1964 “los que dependen de la empresa para alcanzar sus metas personales y de los cuales depende la existencia de la firma” citado en Nasi, 1995)

Freeman & Reed, Wide: 1983: 91 “puede afectar el logro de un objetivo organizacional o es afectado por el logro del mismo”

Narrow: “aquél de quien la organización depende para su supervivencia”

Freeman, 1984: 46 : “puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos organizacionales”

Freeman & Gilbert, 1987: 397 “puede afectar o es afectado por un negocio”

Cornell & Shapiro, 1987: 5 “dwemandantes” que tienen “contratos”

Evan & Freeman, 1988: 75-76: “el que apuesta a o tiene una demanda hacia la empresa”

Evan & Freeman, "1988: 79: “los que son beneficiados o perjudicados por la firma, y cuyos derechos son violados o respetados por las acciones corporativas”

Alkhafaji, 1989: 36 “los grupos de los cuales la corporación es responsable”

Hill & Jones, 1992 integrantes que tienen un reclamo legítimo hacia la firma ... establecido a través de la existencia de una relación de intercambio” que brinda a la firma “recursos críticos (contribuciones) y a cambio cada uno espera se verán satisfechas sus necesidades (por inducción)

Brenner, 1993: 205 “los que tienen con una organización una relación legítima y no trivial , como transacciones de intercambio, impacto de las acciones y responsabilidades morales”.

Freeman, 1994: 415 los que participant en “el proceso humano de creación conjunta de valor”

Langtry, 1994: 433 la firma es significativamente responsable de su bienestar, o ellos tienen un reclamo moral o legal hacia la firma”

Los que reclaman versus los que ejercen influencia

“ Para clarificar el término “stake” es necesario diferenciar los grupos que tienen un reclamo legal, moral o presunto hacia la firma y los grupos que tienen la habilidad de ejercer influencia en la conducta de la firma, su dirección, procesos o productos.

Savage, Nix, Whitehead, and Blair (1991) tienen en cuenta dos atributos para identificar un stakeholder: 1) una demanda o solicitud y 2) la habilidad para ejercer influencia sobre la empresa. Brenner (1993) and Starik (1994), sin embargo, plantean estos atributos como componentes excluyentes de la definición “

”En nuestro punto de vista se trata de un escenario desordenado, que confunde y contrapone dos de los tres criterios que consideramos importantes: Los que ejercen influencia tienen poder sobre la firma, según tengan o no reclamos válidos, o al menos alguna demanda y siempre que deseen hacerla valer. Los derechos de quienes reclaman pueden ser legítimos o ilegítimos, y ellos pueden o no tener suficiente poder como para presionar a la compañía. Poder y legitimidad son dimensiones diferentes, que a veces se superponen, y cada una puede existir

sin la otra. Una teoría de stakeholder debe atender estas diferencias”

Relación actual o potencial

“Otra cuestión crucial respecto a la comprensibilidad del término “stake” es si se puede ser stakeholder sin tener una relación activa con la empresa. Algunos autores (v.g. Ring, 1994) responde enfáticamente que no. Por el contrario nosotros sostenemos que la relación potencial puede ser tan relevante como la actual. Proponemos que la teoría de la identificación e importancia de los stakeholder debe tener en cuenta de alguna manera a los stakeholder latentes si quiere ser comprensiva y útil, ya que esa identificación puede, como mínimo, ayudar a las organizaciones a evitar problemas y quizá a realzar su efectividad.”

Poder, dependencia y reciprocidad en las relaciones

“Si la empresa y el stakeholder mantienen una relación, ¿cuál es la naturaleza de la misma? La literatura ofrece una confusa mezcla de repuestas pero la mayoría de las mismas utiliza algún tipo de esquema poder-dependencia. Algunas definiciones ponen el acento en la dependencia de la firma respecto de sus stakeholders para su supervivencia, mientras otras enfatizan la dependencia de los stakeholders respecto de la firma para mantener sus derechos, minimizar riesgos o alcanzar sus intereses, y otros, finalmente, remarcan la mutualidad de las relaciones de poder-dependencia (aunque es interesante destacar que no hemos encontrado definiciones que enfatizen el poder mutuo, y sólo dos de Escandinavia que remarcan la dependencia mutua”).

Los autores definen los elementos necesarios para caracterizar a los stakeholders

Definición de las variables poder, legitimidad, urgencia.

Seguidamente presentamos las definiciones de partida y definimos las variables que irán a operacionalizar el modelo.

Poder. Trata de la existencia o de la posibilidad de obtención por un actor social - o alguna de las partes en el juego social, para usar la nomenclatura de Matus (1993) - de recursos coercitivos (fuerza física, armas), recursos utilitarios (tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas) y recursos simbólicos (prestigio, estima, carisma) para imponer su voluntad sobre otro(s) en una relación (juego social). Esta definición fue adaptada de Mitchell, quien se basó en el concepto de Etzioni (1964).

Cada recurso de poder debe ser sopesado según el grado de sensibilidad de la organización, que debe reflejar la importancia debida, o la susceptibilidad o la vulnerabilidad en relación con determinados recursos. Organizaciones que dependen de recursos financieros en mayor escala, serán más susceptibles a los actores que poseen estos recursos. Organizaciones cuya imagen pública sea altamente sensible estarán más atentas a la opinión de actores que detentan un gran prestigio social. Por otra parte, el alto poder coercitivo del Estado no es amenazador si una organización cumple con las leyes.

El grado de poder de los actores puede ser clasificado según una escala de disponibilidad del recurso, que evalúa los recursos de poder detentados por los actores. Este grado es un índice: la sensibilidad multiplicada por la disponibilidad.

Legitimidad. Es la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un actor social (persona, organización, marca, símbolo, etc.) son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones. Es evidente que este concepto de legítimo como socialmente

deseable, nacido de Suchman (1995), implica el reconocimiento de que los actores sociales no siempre tienen claramente definido lo que es deseable en ciertas circunstancias.

La legitimidad puede ser medida según la atribución de un grado de deseabilidad de las acciones del actor, tanto para la organización (nivel de legitimidad microsociedad) como para la sociedad como un todo (legitimidad macrosociedad).

Imaginemos un actor cuyas acciones son ampliamente reconocidas como deseables para la organización y para la sociedad: una organización no gubernamental, en calidad de cliente o de comunidad. Por otra parte, un cliente que utiliza armamentos en una guerra puede ser deseable para la organización que los produce, pero puede no serlo para la sociedad. Un proveedor que poluciona el medio ambiente puede no ser deseable para la organización ni para la sociedad.

Urgencia. Consiste en el clamor por una atención inmediata en función de diferentes grados de: a) sensibilidad temporal de no aceptación del atraso; y b) criticidad, equivalente a la importancia del clamor, teniendo en vista la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición.

La urgencia es ciertamente el factor que confiere mayor dinámica a esta metodología. Todo el análisis aquí expuesto estará ocurriendo en determinado contexto de acuerdo con un momento específico en el tiempo. Eventuales cambios de contexto a lo largo del tiempo probablemente exigirán la reconfiguración de los análisis.

La escala de evaluación de la urgencia considera así la sensibilidad temporal, definida como la aceptación o no del atraso, y la criticidad, referida en relación con la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición.

La urgencia se manifiesta, por ejemplo, en el interés de los ciudadanos, en tanto clientes de una organización gubernamental, de que ésta produzca la mayor cantidad posible de recaudación, toda vez que hay carencias sociales urgentes que necesitan ser suplidas de inmediato, sin la cual tendría lugar un gran perjuicio en términos de bienestar (mortalidad, ignorancia, desamparo, etc.)

Se caracterizan así siete tipos en relación con los tres elementos indicados:

Poder,

legitimidad y

urgencia

Humberto Falção Martins y Joaquim Rubens Fontes Filho en su trabajo

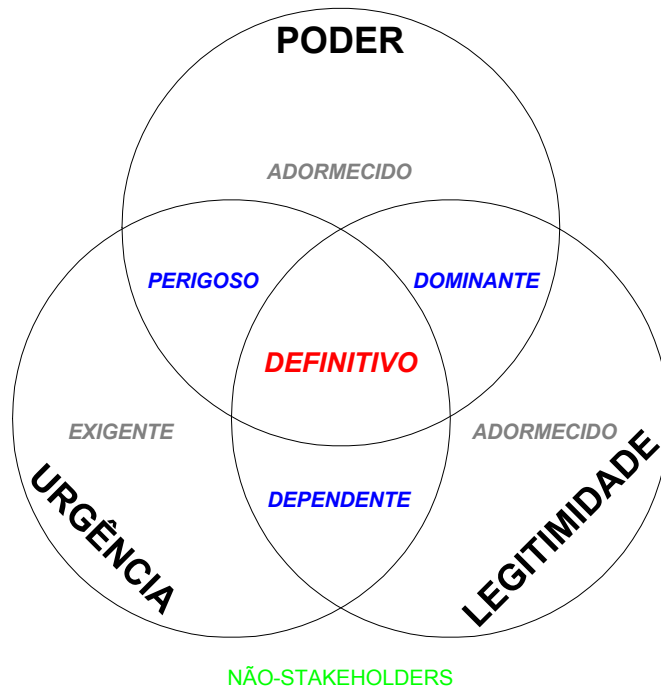
¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional

exponen la metodología de Mitchel y otros como sigue:

.

..

Figura 2 – Tipología de Mitchell



Definición de los tipos

La combinación de los tres atributos en diferentes composiciones lleva a siete tipos de *stakeholders*, que se pueden agrupar en las siguientes categorías:

LATENTES:

- **Adormecidos:** poder sin legitimidad ni urgencia. El poder coercitivo del Estado, mucho dinero o la influencia de los medios, pueden no servir en absoluto si quienes detentan estos recursos no tienen urgencia y si su interés no es legítimo. Lo esencial para estos *stakeholders* es la posibilidad de que adquieran un segundo atributo (legitimidad o urgencia).
- **Exigentes:** la urgencia, sin poder ni legitimidad, hace que estos *stakeholders* sólo sean barullentos e incómodos
- **Discrecionales:** con legitimidad, pero sin urgencia y sin poder. La atención a esta categoría de *stakeholder* depende del reconocimiento discrecional de la organización, lo que normalmente se da sobre bases filantrópicas.

EXPECTANTES:

- **Peligrosos:** urgencia y poder sin legitimidad. Existe, en este caso, espacio para el uso de la coerción por parte de esta categoría de *stakeholder*, bajo la forma de adquisiciones hostiles, sabotaje, huelga, terrorismo, etc.
- **Dominantes:** son *stakeholders* con poder y legitimidad, que forman parte de la coalición dominante (Cyert & March, 1963) en la organización. Por lo tanto, sus intereses y expectativas marcan una diferencia para la organización.
- **Dependientes:** urgencia y legitimidad sin poder hacen a esta categoría de *stakeholders* dependientes del poder de otros *stakeholders*, de adentro o de afuera de la organización, de modo de asegurar que sus intereses sean

atendidos o no marginados.

DEFINITIVOS:

- Poseen los tres atributos: son *stakeholders* expectantes cuyos intereses, al incorporar el atributo que les faltaba, pasan a ser prioritarios sobre los demás.

Resumiendo preentamos el siguiente cuadro:

Atributos	PODER	URGENCIA	LEGITIMIDAD
Definición de los tipos			
LATENTES:			
<i>Adormecidos</i>	X		
<i>Exigentes:</i>		X	
<i>Discrecionales</i>			X
EXPECTANTES:			
<i>Peligrosos:</i>	X	X	
<i>Dominantes:</i>	X		X
<i>Dependientes:</i>		X	X
DEFINITIVOS	X	X	X

CRITERIOS PARA RELACIONARSE CON LOS STAKEHOLDERS

Los estudios están orientados hacia la normativa o prescriptiva del comportamiento de los directivos o hacia la formulación de principios que deben regirlo.

De la primera corriente existe una variedad de “modelos” en los que se detallan los criterios que se deben usar en distintas situaciones: las relaciones que existe entre tamaño y complejidad de la organización; las estructuras que deben adoptarse en cada caso.

La otra pone énfasis en los “principios” que deben regir las relaciones entre socios, directivos, administración y stakeholders, de modo de dejar libertad para la búsqueda de soluciones. A modo de ejemplo tomamos los principios indicados por la “Conferece Board of Canadá”: Liderazgo y Mayordomía, Empoderamiento y Responsabilidad, Comunicación y Transparencia, Servicio y Justicia, Talento y Medición, Conocimiento continuo y Crecimiento.

Evaluación por parte de los formuladores del grado de poder en función de la sensibilidad y disponibilidad de recursos de poder (coercitivos, utilitarios y simbólicos) por cada actor identificado, según la tabla siguiente:

Tabla 1 - Matriz de poder

	Recursos de poder							
	Medios coercitivos		Medios utilitarios (recursos)				Medios simbólicos	
	Fuerza física *	Armas *	Materiales y físicos *	Financieros *	Logísticos *	Tecnológicos e Intelectuales *	Reconocimiento y estima	Grados de Poder
Grado de sensibilidad de los recursos →								
Actor 1 Grado de disponibilidad Grado de poder								
Actor 2 Grado de disponibilidad Grado de poder								
Actor n Grado de disponibilidad Grado de poder								

* Fuerza física = capacidad de generar o actuar con violencia para obligar o retener.

* Armas = capacidad de generar destrucción física.

* Medios materiales y físicos = materia prima, equipamientos e instalaciones.

* Financieros = crédito, valorización de activos.

* Logísticos =localización, distribución, flujo de productos e insumos.

* Tecnológicos & intelectuales = conocimiento, marcas, patentes.

Atribuya valores de 0 a 3 para el Grado de Sensibilidad a los diversos recursos, anotando 0 en caso de que no haya ninguna sensibilidad con respecto al recurso (insensible) y 3 para una sensibilidad extrema (recurso crítico). El grado de sensibilidad, por estar relacionado exclusivamente con el recurso, será el mismo para todos los actores.

Atribuya valores de 0 a 3 para el Grado de Disponibilidad de los actores en relación con los recursos, asignando 0 en el caso en que el actor no posea el recurso en cuestión, y 3 cuando lo posee en una magnitud máxima de influencia.

Llene la línea Grado de Poder del Actor multiplicando el Grado de Sensibilidad al Recurso por el Grado de Disponibilidad del Actor para el mismo recurso.

Para calcular el Grado de Poder total de los actores, multiplique el Grado de Poder del Actor calculado anteriormente para los diversos recursos. Obviamente, el número final será bastante grande y de poca utilidad práctica en términos de comparación. Esto habrá de corregirse más adelante por la normalización.

Un actor tendrá mayor grado de poder en la medida en que detente más recursos de poder y, al mismo tiempo, que tales recursos sean críticos en relación con las necesidades/vulnerabilidades de la organización.

En su importante obra “La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la Teoría de los Stakeholders desde la Ética Discursiva” la autora propone el consenso como base para dichas relaciones, fundamentado en que éstos son interlocutores válidos y es obligación moral de la empresa ponerse en contacto con todos ellos.

También los tratadistas en gestión de cooperativas han abordado el concepto de “stakeholders”. Edgar Parnell y Peter Davis los tienen en cuenta en sus planteos, aunque el primero con prevenciones y el segundo como elemento indispensable para la gobernanza de las mismas. El Dr. Peter Davis y John Donaldson de la Universidad de Leicester proponen siete principios o valores para el tratamiento de asociados, administradores y stakeholders, para las cooperativas como para las empresas lucrativas. Son los siguientes: pluralismo, mutualidad, autonomía individual, justicia distributiva, justicia natural, el centro en las personas y el papel múltiple del trabajo.

LOS SIETE PRINCIPIOS DE DAVIS Y DONALDSON

Junto con la declaración sobre la naturaleza y funciones del management cooperativista es necesario desarrollar un conjunto claro de principios que apoyan la implementación por el management de los objetivos, los procesos y la identidad cooperativistas.

Los siete principios sugeridos para el ejercicio del management cooperativista profesional ya han sido presentados para el debate (Davis y Donaldson, 1998):

1) *Pluralismo*. El reconocimiento de los derechos de todos los stakeholders y el respeto de la diversidad cultural dentro de la comunidad. También representa el reconocimiento de que el mercado necesita la variedad en términos de las formas de organización y acepta todas las formas legítimas y formatos de organización como asociados potenciales, al mismo tiempo que protege el formato y la identidad cooperativos como factores críticos para asegurar un mercado competitivo.

2) *Mutualidad*. El derecho fundamental de todos a obtener un beneficio mutuo de cualquier asociación de la que formen parte y el derecho a no quedar atado a cualquier asociación que le plantee una desventaja permanente.

3) *Autonomía individual*. Este principio afirma que al individuo ocupado en el servicio cooperativista debe delegársele tanta libertad e independencia como lo permita la dignidad, confianza y solidaridad que une a todos en la comunidad cooperativa. Este principio también involucra el derecho de los miembros para ser libres de dependencias y de las cooperativas para ser cuerpos independientes de manera conmensurable con sus

responsabilidades y obligaciones hacia sus stakeholders y el cumplimiento de sus propósitos.

- 4) *Justicia distributiva*. Permitir el acceso a los medios para la creación de riqueza y una participación equitativa en la riqueza creada en línea con la actividad económica y la necesidad económica. Empleo e intercambio justos para todos los participantes y stakeholders y bienestar económico de los miembros junto con un desarrollo adecuado en la comunidad.
- 5) *Justicia natural*. Como la que se da con las pautas aceptadas en todos los cuerpos en pro de un tratamiento equitativo, independiente e imparcial por parte del management y dentro del proceso del management.
- 6) *El centro en las personas*. Mientras las cooperativas deben acumular capital éste no es su objetivo final sino solamente un medio para servir mejor a las personas. Otra forma de decir lo mismo, que se origina en la doctrina social católica hacia fines del siglo XIX y que ha sido adoptado por las cooperativas de trabajadores del Reino Unido en las décadas de los años 1950 y 1960 es la fórmula “el capital sirve al trabajo y no el trabajo al capital”. En el management de los recursos y las personas es el bienestar y el crecimiento de las personas que debe ser el objetivo crítico”.
- 7) *El papel múltiple del trabajo*. Esto es el reconocimiento de la importancia del trabajo para el bienestar del individuo y la comunidad, tanto del trabajo pago como del voluntario. Los managers tienen una responsabilidad especial de trabajar por el bienestar del individuo y la comunidad de los trabajadores tanto pagos como voluntarios. Los managers tienen una responsabilidad especial para asegurar la calidad de la vida laboral en todas aquellas actividades afectadas por sus decisiones.

Estos principios han sido criticados por ignorar principios tradicionales como la transparencia, la honestidad, la integridad, etc. (Parnell, 1998). Sin embargo, Davis y Donaldson (1998) no intentaron desarrollar una lista de todos los valores necesarios para ser un manager ético, sino solamente de aquellos que tienen una aplicación particular distintiva en el contexto cooperativista. Por ejemplo, aún la justicia natural puede no ser aplicable totalmente en una empresa propiedad de un individuo. También argumentaríamos que la honestidad y la integridad podrían y deberían practicarse en todas las formas de organizaciones empresarias y que es irreal y aún arrogante sugerir que los cooperativistas son más honestos y poseen mayor integridad que otros en el mundo de los negocios. Nuestra conducta puede ser diferente no porque seamos más éticos como individuos sino porque nuestros valores en el nivel de la organización se basan en nuestro objetivo único, en nuestra forma de propiedad y en nuestra estructura.

CONCLUSION

Es nuestra convicción que es necesario que se incorpore este enfoque en los estudios de las Universidades cuyos docentes pertenecen a ADENAG, como necesarios para el estudio de la llamada Responsabilidad Social de las Empresas, a cuyo contenido y metodología sirve de base.

De las metodologías propuestas proponemos la de valores, ya que permite definir a los decisores las

disposiciones que se deben tomar en relaciones con cada uno de los stakeholders sin interesar las categorías de latentes, expectantes o definitivos, que se expuso con anterioridad. Y menos aun que sea necesario consultar con todos aquellos que pueden revestir tal calidad, para consensuar.

Se estima asimismo que no debe ser tarea solamente de la gerencia como se propone sino que los valores y principios que proponen Davis y Donaldson deben ser guía para toda la estructura.

ADENDUM

Para demostrar la potencialidad del esquema de stakeholders se presenta el siguiente material disponible en:

http://www.iigov.org/gds/pdf/Dodds_Keynote_Speak.pdf

Democracia de Stakeholders

Felix Dodds¹

Abstract

“Este trabajo atiende la cuestión de la Democracia de Stakeholders. Primeramente la sitúa en el contexto de la Democracia Representativa y Participativa; luego pone el foco en la historia a nivel global, examinando en primer término el impacto de Río y las relaciones del 9º capítulo de la Agenda 2 con los roles y responsabilidades de los stakeholders. Luego considera el impacto de Estambul y el desarrollo de diálogos de stakeholders como modo de alcanzar mejores decisiones de gobierno. Pasa luego a discutir el rol de Johannesburgo en la promoción de asociaciones de multistakeholders como medio de poner en práctica los acuerdos globales. Finalmente considera el rol que la Democracia de Stakeholders puede jugar en el futuro.”

En el texto del artículo se lee:

“El enfoque de stakeholders ha surgido como una reacción a la creencia de que las instituciones actuales deben cambiar. Algunos protestan para ejercer una presión muy necesaria hacia los gobiernos para contribuir con su responsabilidad y otros han trabajado tratando de ver cómo puede existir una vía positiva para manejar nuestro complejo mundo mediante la creación de un espacio en el que puedan escucharse las diversas voces de la sociedad”.

Más adelante: *“Por espacio de stakeholders me refiero al involucramiento creativo de stakeholders que trabajan junto con gobiernos de todos los niveles (local, provisional, nacional e internacional) para tomar decisiones mejor informadas y construir acuerdos”.*

En nota al pie: *“Por stakeholder entiendo aquéllos que influyen una decisión y aquéllos que reciben los efectos de una decisión”*

Multistakeholder Processes for Governance and Sustainability, define:

“Una buena definición de stakeholders podría ser “stakeholders son los que tienen interés en una decisión particular, ya sea como individuos o como representantes de un grupo. Esto incluye a gente que influye en una decisión, o puede hacerlo, tanto como a los que son afectados por la misma”

“La Comisión de Gobernanza Global en 1995 subrayó que:

“La Gobernanza Global, en otro tiempo considerada principalmente como vinculada a las relaciones intergubernamentales, hoy tiene que ver no solamente con gobiernos e instituciones intergubernamentales sino también

a ONGs, movimientos sociales, corporaciones transnacionales, los círculos académicos y a los medios masivos de comunicación. La emergencia de una sociedad civil global, con muchos movimientos que refuerzan el sentido de seguridad humana, refleja un amplio aumento en la capacidad y voluntad del pueblo de tomar el control de sus propias vidas (ibid. 1995: 335)”

“El Presidente de la sesión fue el Ministro filipino de Medio Ambiente Cielito Habito, quien dijo:

Multistakeholder es la onda del futuro. Es el camino para alcanzar un desarrollo verdaderamente sustentable. Y en un mundo agitado por la globalización en lo económica y la democratización en lo social y político, multistakeholderes una condición necesaria para la sostenibilidad; creo firmemente que no hay otro camino”

Algunos principios de Participación y Asociación de Stakeholder

Se sugieren las siguientes como palabras clave y estrategias de procesos de multistakeholder tomadas del libro: Procesos de multi-stakeholder para la Gobernanza y Sustentabilidad más allá de Impases y Conflictos: responsabilidad – eficacia – equidad – flexibilidad – buena gobernanza – inclusión – aprendizaje – legitimidad – propiedad – participación y compromiso – gerenciamiento de sociedades cooperativas – logros societales - fortalecimiento de las instituciones intergubernamentales – transparencia – voces, no votos.

BIBLIOGRAFIA ESPECÍFICA

Hacia una teoría de la identificación y prominencia de stakeholder: definiendo el principio de quién y lo que realmente cuenta.

Autor: Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood

Temas: gferencia – análisis organizacional – análisis de empresas de negocios – relaciones públicas

La responsabilidad moral de la empresa Una revisión de la teoría de stakeholders desde la ética discursiva.

Tesis doctoral. Dra. Elsa Gonzalez Esteban. facultad de ciencias Humanas y sociales. Departamento de Filosofía y Sociología. Universidad Jaume I de Castellon. España. Noviembre 2001 Disponible en:

http://www.tdx.cesca.es/tesis_UJI/AVAILABLE/TDX-1216103-130414//gonzalez.pdf

La gobernanza de cooperativas bajo condiciones competitivas: cuestiones, procesos y cultura Peter Davis Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones Administrativas Serie Lecturas en administración Publicación No. 6 Mayo 2002

OTRAS REFERENCIAS

De la revista: Journal of Co-operative Studies (1997)

Stakeholder Co-operation

ShannTurbull (páginas 18 a 52)

How Can the Co-operative Sector Contribute to the Development of a Stakeholder Economy?

Simon Bleckley (páginas 59 a 70)

Co-operatives and the Converser Syndrome Abroad

Rita Rhodes (páginas 69 a 82)

Inclusive Partnersio: the Key to Business Success in the 21st Century

Terry Thomas (páginas 11 a 21)

De la revista: Academic of Management Review (1995)

The Stakeholder Theory of the Coroporation: concepts, evidence and implications

Thomas Donaldson and Lee Preston (páginas 65 a 91)

A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance

Max B. Clakson (páginas 92 a 117)

Instrumental Stakeholder Theory: A Syntesis of Ethics and Economics

Thomas E. Jones (páginas 404 a 435)

De la revista *Journal of Management Studies*

Hull Charles W.L. & Jones Thomas M. (29-2) March 1992 (páginas 131 a 154)

Peter Davis & John Donaldson

Co-operative Management: A philosophy for Business –New Harmony Press 1998

Peter Davis

Managing the Cooperative Difference ILO 1990 (Existe una Borrador de versión al español (no oficial) titulado “La administración de la diferencia cooperativa” OIT 1999)

Short Christopher & Winter Michael

The Problem of Common Land: toward Stakeholder Governance. Journal of Environmental and Management, 42 (5) 613-630 –1999

Nombre de archivo: Bleger El enfoque de stakeholders para la alta dirección
Directorio: C:\WINDOWS\Escritorio
Plantilla: C:\WINDOWS\Application Data\Microsoft\Plantillas\Normal.dot
Título: INTRODUCCIÓN
Asunto:
Autor: Isaac
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 01/15/2000 01:12 A.M.
Cambio número: 31
Guardado el: 09/02/2004 03:28 P.M.
Guardado por: Isaac
Tiempo de edición: 159 minutos
Impreso el: 03/27/2005 10:06 P.M.
Última impresión completa
Número de páginas: 16
Número de palabras: 6,368 (aprox.)
Número de caracteres:36,301 (aprox.)