LA EMPRESA ANTE SUS GRUPOS DE INTERESES:

Una aproximación desde la literatura del análisis de los stakeholders*1

Elsa González Esteban Universitat Jaume I Castellón

Introducción

La bibliografía más importante acerca de la metodología de los *stakeholders*, así como, la referida a las obligaciones que se establecen entre la organización y sus stakeholders, posee dos constantes "relevantes" acerca de cómo abordar este tema. En primer lugar, contempla el análisis de las obligaciones que tienen los directivos, como agentes o representantes, con respecto a otros grupos de intereses. Y en segundo lugar, se centra en la profundización de algunas cuestiones representativas con las que se enfrentan los directivos en su trato con los diversos *stakeholders*².

Algunos autores, como N. E. Bowie y R. F. Duska, explican que, aunque existen muchas clases de posiciones dentro de la dirección de una compañía, normalmente se elige a los directivos (managers), como representantes de la empresa, por dos motivos. En primer lugar, porque los miembros del personal presentan a los directivos sus informes, y el directivo es el único que tiene responsabilidad de dirigir y conducir al conjunto de la organización, además de ser el máximo responsable ante los accionistas. Y en segundo lugar, porque las responsabilidades que poseen los directivos, en la mayoría de los casos, son aplicables a otras posiciones.

^{1*} La presente comunicación es fruto de un proyecto más amplio de Tesis Doctoral que está recibiendo el apoyo del Ministerio de Educación y Ciencia mediante una beca de Formación de Personal Investigador (AP97/FPI) bajo el proyecto de investigación: PB97/1419-C02-02.

² Cfr. los análisis más interesantes al respectos de estas obligaciones de la empresa frente a los diferentes stakeholders: Evan, W. M. y Freeman, R. E., "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", en Beauchamp, T. L. y Bowie, N. E, Ethical Theory and Business, 1993, 4ª ed. (1979, 1ª ed.), pág. 75-84; Carroll, A. B., Business and Society. Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co., 1993, 2ª ed. (1989, 1ª ed.). pág. 189-546; Bowie, N. E. y Duska, R. F., Business Ethics, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1990, 2ª ed. (1982, 1ª ed.). pág. 40-42, 67-92; Weiss, J. W., Business Ethics. A Managerial Stakeholder Approach, Belmont, California, Wadsworth Publishing Company, 1994, pág. 133-213.

Si nos fijamos en el entorno actual del tejido empresarial, podemos observar que cada una de las relaciones que se establecen entre la gestión de la empresa, la dirección de los *stakeholders* y los directivos conlleva un conjunto de obligaciones que a menudo derivan en conflictos de intereses o de obligaciones llegando a crear problemas organizacionales: "La relación con los propietarios o accionistas saca a la luz el problema de cómo justificar el gasto de dinero en calidad en lugar de en objetivos económicos. La relación con los clientes eleva cuestiones de seguridad y responsabilidad del producto, y la relación con clientes potenciales saca a colación todos los problemas asociados con la publicidad. La relación con otras empresas desencadena una multitud de cuestiones, como el espionaje industrial o el mantenimiento de secretos organizacionales. Los trabajadores realizan demandas a los empresarios como salarios justos, condiciones de trabajo dignas, compensaciones por perjuicios o daños, y el derecho a tener una vida privada. Con los gobernantes, con problemas que tienen que ver con el tema de si las regulaciones gubernamentales son buenas o necesarias o simplemente están desautorizadas. Con el público en general, por ejemplo con respecto a los programas de acción positiva, si éstos son asuntos de la empresa o no debería concernirles".

La complejidad de este tema es manifiesta si leemos con detenimiento las palabras anteriores. Sin embargo, vamos a intentar mostrar de forma clara y ordenada cuáles son los intereses y las obligaciones que se consideran, normalmente como más significativos, en la literatura de *stakeholders* con respecto a cada uno de los grupos. Para acometer este objetivo mostraremos, en primer lugar, el interés o intereses más importantes que tienen los grupos frente a las empresas; en segundo lugar, resaltaremos las obligaciones que tienen las empresas y que deberían cumplir, y, por último, haremos referencia a los conflictos de intereses que han sido profusamente estudiados desde la literatura anglosajona. Con ello pretendemos profundizar en la propuesta teórica de complementación entre ética discursiva y análisis de *stakeholders* que está llevando a cabo nuestro grupo de investigación⁴.

1. Propietarios

Los propietarios tienen un *interés financiero* en la organización en forma de acciones y/o bonos. Ellos esperan que la empresa o dirección de la organización les asegure algún tipo de retorno de beneficios a cambio de su "apuesta". Sin duda alguna, cualquiera de ellos ha dado dinero directamente o indirectamente a la compañía. En este sentido, la empresa afecta al sustento de los propietarios y/o a su jubilación y esperan, tienen la expectativa, de que la dirección de la empresa posea la habilidad necesaria para cuidar de sus bonos o acciones cuando ellos ya no puedan trabajar. Por supuesto, los intereses de los propietarios serán diferentes dependiendo del tipo de propiedad que posean⁵.

_

³ Cfr. Bowie, N. E. y Duska, R. F., *Op. cit.*, pág. 40.

⁴ Una primera aproximación a esta complementación fue presentada por García-Marzá, D. y González, E., bajo el título "An Ethical Normative Approach of Stakeholder Analysis". en *The First Euroconference on Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*, Holanda, 15-16 de septiembre de 1997; y posteriormente en García-Marzá, D., Ferrete Sarria, C., González Esteban, E., "Caso de Ética Empresarial. La contaminación transfronteriza. La Central Térmica de Andorra. Teruel", VI Conferencia de Ética, Economía y Dirección, 21 y 22 de mayo de 1998; Cortina, A., Conill, J., Domingo, A., García-Marzá, D., *Etica Empresarial. Claves para una cultura empresarial*, Madrid, Trotta, 1994.

⁵ En las clasificaciones de *stakeholders* y su tratamiento, dentro del grupo genérico de accionistas existen múltiples clases de accionistas específicos, por ejemplo, accionistas mayoritarios, minoritarios, con poderes amplios en la empresa, etc. Cfr. al respecto especialmente García-Marzá, D., "Del balance social al balance ético" en Cortina, A., Castiñeira, A., Conill, J., Domingo, A., García-Marzá, D., Lozano, J. M, Lozano, J. F., *La rentabilidad de la ética para la empresa*, Madrid, Visor, 1997.

Diferentes estudiosos del tema señalan que las *obligaciones* que tienen los directivos respecto a los propietarios o accionistas se basan en tres obligaciones fiduciarias que poseen por ser representantes *(managers)* de la empresa. Sin duda alguna, los negocios no pueden funcionar sin representantes, y los directivos son representantes que tienen responsabilidades fiduciarias que acompañan a su representación. Siguiendo a estos autores mencionaremos tres clases de obligaciones:

Obligaciones de obediencia: implican que el directivo debe obedecer todas las directrices razonables de la empresa. La clave de esta obligación reside en el término razonable que, según Bowie y Duska, quiere significar que las directrices deben ser acordes con las funciones establecidas en el contrato existente entre el directivo y la organización.

Obligaciones de confidencialidad, que se relacionan con el secreto de la información referente a la empresa. La riqueza intelectual suele dar lugar a conflictos de derechos entre el empleado y el empleador, entre otros motivos porque esta riqueza es en gran medida parte de la futura empleabilidad del trabajador/a.

Obligaciones de lealtad: significan que no debe crearse competencia con la empresa. Un ejemplo de esta obligación nos la ofrece la función que desempeña el contable, que debe ser leal a las directrices empresariales de cada empresa individualmente aunque trabaje para diferentes organizaciones interrelacionadas entre sí⁶.

Entre los *conflictos de intereses y de obligaciones* que suelen ser más comunes en la relación entre los propietarios y los directivos, y que han dado lugar a numerosos trabajos por el conflicto o dilema ético al que suele dar lugar, está la obligación fiduciaria del "delator" o *whistle-blowing*. El *whistle-blowing* se centra en la obligación de un trabajador o representante, no sólo de desobedecer las demandas del superior, sino también de informar el mal comportamiento o acciones incorrectas del superior. Así, es el acto por el cual un trabajador informa del comportamiento ilegal o inmoral de un igual o superior.

Como podemos apreciar, este acto puede entrar en conflicto con la obligación de lealtad que tienen los trabajadores y los directivos con respecto a la empresa y a sus propietarios.

Por otra parte, en la actualidad, existe, más o menos, un consenso en que parece ser que cualquiera tiene una obligación de ser leal sólo si el objeto de lealtad es tal que es apropiado moralmente⁷.

En definitiva, un delator o *whistle-blower* es "un empleado o oficinista de una institución, con ánimo o sin ánimo de lucro, privada o pública, que cree que le ha sido ordenado realizar algún acto o que ha obtenido conocimiento de que la institución está implicada en actividades que: a) es creíble que causaran daño innecesario a terceras partes, b) están violando a terceras partes, o c) que van en contra del objetivo definido de la institución y él o ella informan públicamente del hecho'8.

Las condiciones para que se dé un conflicto con relación a la situación del *whistle-blowing* son las siguientes:

- 1) El hecho se realiza desde un motivo moral apropiado.
- 2) El que lo hace, salvo en circunstancias especiales, ha agotado todos los canales internos para disuadir a los propietarios o dirección antes de informar públicamente.
- 3) Él o ella han realizado algo que creen que es inapropiado y lo que ha ocurrido está basado en una evidencia que podría persuadir a una persona razonable.

-

⁶ Cfr. Bowie, N. E. y Duska, R. F., *Op. cit.*, pág. 70-71.

⁷ Cfr. Duska, R., "Wistleblowing and Employee Loyalty", en Beauchamp, T. L. y Bowie, N. E., Op. cit, pág. 312-316.

⁸ Bowie, N. E., *Business Ethics*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1982, pág. 142, citado en Bowie, N. E. y Duska, R. F., *Op. cit.*, pág. 73.

- 4) Él o ella ha actuado después de un cuidadoso análisis del perjuicio, preguntándose: (a) ¿Cómo de seria es la violación moral? (b) ¿Cómo de inmediata es la violación moral? La violación moral, ¿puede ser especificada?
- 5) La acción del delator/a es proporcional a las propias responsabilidades para evitar y/o exponer las violaciones.
 - 6) El delator tiene probabilidades de éxito.

Respecto a este aspecto dentro de las organizaciones se ha llegado a afirmar que, para evitar que se den estas situaciones, la *tarea del managament* se basa en dos aspectos básicos: anticiparse a las presiones que podrían producirse para que se den de hecho prácticas "oscuras o incorrectas", y crear patrones de comunicación dentro de la organización de modo que el "soplo" no sea necesario. En definitiva, desde el punto de vista de las éticas directivas, la tarea de la dirección es prevenir la necesidad del hecho del "soplo", de modo que el objetivo no debe ser buscar la protección para el "soplón", aunque también es un tema que debería trabajarse en las organizaciones.

2. La dirección (management)

La dirección juega un papel especial dentro la gestión de las empresas y cabe señalar que también tiene un *interés* en la organización moderna. Por una parte, el interés de la dirección es igual que el de los trabajadores, con alguna clase de contrato de trabajo implícito o explícito. Pero, por otra parte, la dirección tiene una obligación de salvaguardar el bienestar de la entidad abstracta que es la compañía. Algunos autores señalan que "la dirección, especialmente la alta dirección, debe cuidar la salud de la organización y esto implica equilibrar las múltiples reclamaciones de los conflictos entre *stakeholders*. La tarea de la dirección de las organizaciones de hoy es parecida a la del Rey Salomón. La teoría de los *stakeholders* no concede primacía a un grupo de *stakeholders* sobre otro. En general, sin embargo, la dirección debe conservar la relación entre los *stakeholders* en equilibrio. Cuando esta relación llega a estar desequilibrada, la supervivencia de la compañía está corriendo un riesgo"9.

En definitiva, lo que quieren decir es que cuando los salarios son demasiado altos y la calidad de los productos baja, los clientes abandonan, los proveedores sufren, los propietarios venden sus acciones y bonos, poniendo en depresión el precio de las acciones y poniendo en dificultad que se eleve un nuevo capital. Pero debe considerarse ante todo que el apoyo de los *stakeholders* es necesario para la supervivencia de la compañía, y que ellos tienen una reclamación *legítima* sobre la empresa que los directivos tienen que tratar como tal.

Por último, podríamos señalar que una teoría o análisis de *stakeholders* de la empresa debe, a la luz de lo dicho hasta el momento, redefinir el objetivo de la empresa. La teoría de los accionistas defiende que el objetivo de la empresa es maximizar el bienestar de los accionistas, quizás sujeto a alguna fuerza moral o social; esto es así porque tal maximización permite el mayor bien o porque son derechos de propiedad. El objetivo de la empresa es bien diferente desde el punto de vista del concepto de *stakeholders*, pues entonces su objetivo debe contemplar la sentencia kantiana del respeto a las personas. El verdadero objetivo de la empresa es, de este modo, "servir de vehículo para la coordinación de los intereses de los *stakeholders*" es decir, la empresa sirve para la satisfacción de los diferentes grupos de intereses, y ninguno puede ser usado como medio.

Evan y Freeman definen las *obligaciones de los directivos* como el cumplimiento de dos principios que ellos denominan "principios de la dirección de *stakeholders*" que son los siguientes:

-

⁹ Evan, W. M. y Freeman, R. E., *Op. cit.*, pág. 81.

¹⁰ Evan, W. M. y Freeman, R. E., *Op. cit.*, pág. 82.

- 1) La corporación deberá ser dirigida para el beneficio de sus *stakeholders*: sus clientes, proveedores, propietarios, trabajadores y comunidad local. Los derechos de estos grupos deben ser asegurados, y, además los grupos deben participar, en cualquier sentido, en decisiones que afectan substancialmente a su bienestar (principio de la legitimidad corporativa)
- 2) La dirección tiene una relación fiduciaria hacia los *stakeholders* y hacia la empresa como entidad abstracta. Esta puede actuar en el interés de los *stakeholders* como su representante (agente), y debe actuar en los intereses de la corporación para asegurar la supervivencia de la firma, salvaguardando el largo plazo de cada grupo (principio fiduciario de los *stakeholders*).

Señalan además que estos dos principios son guías ideales para la organización inmortal y que son dos principios universales¹¹.

3. Trabajadores

Los *intereses* más comunes de los trabajadores son básicamente tres: su puesto de trabajo, su retiro o jubilación y la empleabilidad. La empresa, por su parte, espera de los trabajadores que sigan las instrucciones de los directivos, que durante todo el tiempo que pertenecen a la institución hablen favorablemente de la empresa y que sean cuidadosos, responsables en las comunidades en las cuales opera la compañía. Existen diferentes autores que afirman, aplicando la máxima kantiana, que dado que en muchas ocasiones los trabajadores son usados como medios para un fin -los beneficios económicos de la empresa-, la empresa tiene la obligación de facilitarles la participación en aquellas decisiones que les afectan. Por otro lado, señalan también que la participación fingida en los círculos de calidad, cantar la canción de la empresa u otras acciones similares, únicamente para agradar a la dirección sólo conduce a la desconfianza y al trabajo improductivo 12.

En cuanto a las *obligaciones* de los directivos hacia los trabajadores cabe destacar, antes que nada, que la relación en ese caso posee una anomalía puesto que los directivos, si no son propietarios o accionistas, son también trabajadores. Pero si ceñimos al directivo, en este caso, al papel que tiene como representante leal de los propietarios con la obligación de representar los intereses de la compañía vis-á-vis con los otros trabajadores, podemos descubrir las obligaciones específicas que tiene la empresa y su dirección hacia los trabajadores/as.

Desde este planteamiento podemos hablar de *los derechos que la ley sostiene que le deben ser respetados a los trabajadores*, como son los derechos a un salario justo, una relación contractual bajo un proceso de contrato y despido establecido, y un respeto a su privacidad. Si los trabajadores tienen tales derechos, entonces los directivos están obligados moralmente a pagarles compensaciones justas por su trabajo, deben seguir procedimientos justo de contratación y despido, y no deben interferir en las vidas privadas de los trabajadores o realizar preguntas acerca de su comportamiento privado¹³.

Sin embargo, a menudo, no se sabe dónde está el límite de estas cuestiones porque: por una parte debemos reconocer que cualquier relación que se establece entre el empleador y el empleado debería existir bajo forma de contrato, libre de coacción y fraude, y consistente con las leyes y la costumbre moral general, pero, por otra parte, esta relación implica una relación de

¹¹ Evan, W. M. y Freeman, R. E., *Op. cit.*, pág. 82.

¹² Cfr. Evan, W. M. y Freeman, R. E., *Op. cit.*, pág. 80.

¹³ Cfr. Bowie, N. E. y Duska, R. F., *Op. cit.*, pág. 86.

autoridad/subordinación, que puede dar lugar a la posibilidad del abuso del poder y la usurpación de libertad por medio del uso de la coacción¹⁴.

Los *conflictos de intereses* más significativos entre la empresa y los trabajadores -como grupos de intereses- emanan de la misma aplicación de estos derechos. Veamos los más significativos:

1) El derecho de los trabajadores a la libertad. El derecho a la libertad es el derecho a la no-interferencia. Pero esta no-interferencia tiene un fin, puesto que el ser humano no es libre para hacer lo que le dé la gana. La especificación clásica del derecho a la libertad nos lo ofrece John Stuart Mill al señalar que "el único fin por el cual el ser humano tiene garantizada individual o colectivamente la interferencia de la libertad de otros con su propia libertad de acción es la protección. El único objetivo por el cual el poder puede ser ejercido correctamente sobre cualquier otro miembro de la comunidad de la civilización, o contra él, es prevenir el daño a otros. Su propio bien, bien sea físico o mental, no es garantía suficiente"¹⁵.

Sin embargo las corporaciones podrían y, de hecho, han argumentado, recurriendo a esta definición, que violaciones aparentes sobre la libertad de los individuos son necesarias para prevenir el daño que pudiera sufrir la corporación. Sobre la base de este argumento, las compañías han regulado el vestuario, la vida social, la vida familiar y las opiniones políticas de los empleados interfiriendo en ocasiones la libertad de los trabajadores¹⁶.

2) El derecho de los trabajadores a un salario justo. Desde el punto de vista del laissez-faire, en un mercado libre ideal la gente tiene su fuerza de trabajo para vender, y su suerte depende de la ley de la oferta y la demanda. Desde este punto de vista, las empresas pueden decir que pagan y pagarán dependiendo del precio del mercado. De este modo, siguen argumentando que, si los obreros no quieren trabajar por el salario que les ofrecen, pueden no coger el trabajo y son libres de hacerlo.

Como han señalado muchos autores, esta regla es inmoral, fundamentalmente porque convierte al ser humano en un medio y no en un fin y por esta razón viola el segundo imperativo kantiano. Otra cuestión diferente es afirmar que cuando alguien libremente acepta trabajar para otro, esta persona se pone a sÍ misma en una relación recíproca delicada de *utilización mutua*. En este sentido se busca un equilibrio entre la utilización y el poder que tiene cada parte¹⁷.

3) El derecho de los trabajadores a la privacidad. Este derecho puede ser tanto de carácter psicológico, que tiene que ver con su vida Íntima, como de carácter físico, que tiene relación con su tiempo y su espacio¹⁸. Además es un concepto que hace referencia, por una parte, al derecho de autonomía de los empleados y, por otra parte, al derecho de cada trabajador para decidir y hacer saber a la empresa cómo, cuando y de quÈ clase se puede utilizar la información que la empresa posee sobre el trabajador/a para comunicarla o darla a terceros¹⁹.

¹⁴ Cfr. Bowie, N. E. y Duska, R. F., Op. cit., pág. 86; Weiss, J. W., Op. cit., pág. 184ss. Weiss señala que el contrato que se establece entre un trabajador y la persona que le da trabajo es tan desigual en términos de poder que por este motivo se ha planteado un contrato social entre ambas partes con el objetivo de estipular un tipo de contrato más simétrico en la relación contractual. De acuerdo con este punto de vista, los trabajadores podrían negociar y discutir la arbitrariedad de la dirección al usar su poder sobre los trabajadores.

¹⁵ Mill, J. S., Sobre la libertad y otros escritos. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1991, pág. 13.

¹⁶ Cfr. Bowie, N. E. y Duska, R. F., *Op. cit.*, pág. 87.

¹⁷ Cfr. Bowie, N. E. y Duska, R. F., *Op. cit.*, pág. 88.

¹⁸ Cfr. Velásquez, M. G., Business Ethics. Concepts and Cases, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1992, pág. 376ss.

¹⁹ Cfr. Weiss, J. W., *Op. cit.*, pág. 190.

4. Clientes

Algunos autores como Bowie y Duska y Weiss consideran que, si bien es obvio pensar que las empresas tienen alguna responsabilidad hacia sus clientes, cabe preguntarse por el substrato ético de esta expectativa, es decir, cuál es la naturaleza de la responsabilidad corporativa hacia los clientes como *stakeholders*²⁰. Si consideramos que un consumidor no es obligado a comprar un producto y es libre de comprarlo o rechazarlo, ¿por qué no podría cualquiera argumentar que la responsabilidad para determinar la seguridad y confianza que espera el cliente reside más en el cliente que en el productor?

Contestando afirmativamente a la primera parte de esta pregunta nos situamos en la visión clásica de la teoría del libre mercado, que sostiene que al cliente se le debe dar un anuncio del producto hueco o vacío de *advertencias* (*caveat emptor*), y que la máxima debe de ser "deja que el comprador se cuide de sí mismo"²¹. La doctrina de esta *advertencia vacía* tiene cierta verosimilitud en un mundo donde los productos industriales son lo suficientemente simples para ser examinados directamente por su seguridad y confianza y donde existe suficiente tiempo para el consumidor para hacer eso. En opinión de estos autores, la doctrina de la *advertencia vacía* es defectuosa moralmente porque sitúa toda la responsabilidad para determinar la seguridad y confianza en el cliente. Así apuntan que requisitos de imparcialidad o justicia deberían al menos hacer de la seguridad y la confianza una *responsabilidad compartida* del cliente y el productor²².

En opinión de J. W. Weiss, algunas de las críticas que se pueden enumerar a esta teoría del libre mercado de *libre elección* con respecto a la relación cliente-empresa son las siguientes²³:

- 1) Existen empresas que manipulan las necesidades y los hábitos.
- 2) Hay una falta de información sobre productos, en bastantes ocasiones.
- 3) La mano invisible no protege al cliente contra anuncios controvertidos y productos de baja calidad.

Desde este punto de vista podemos pensar que tal responsabilidad compartida puede ser una idea imposible si consideramos las características de los productos de una sociedad altamente tecnológica y opulenta. Los clientes no conocen ni puede esperarse que sepan suficiente sobre automóviles, ordenadores, etc. Además, los clientes modernos realizan centenares de decisiones de compra cada semana, por lo que no se puede esperar de ellos que investiguen la seguridad y confianza de todos ellos. Por estas razones apuntan que las empresas deben tener mas responsabilidad ante la seguridad y confianza de los productos y servicios y, además, el ámbito jurídico debería regularlo²⁴.

Algunas sugerencias que se han formulado acerca de las *obligaciones* que la empresa debería cumplir con respecto a sus clientes como *stakeholders* son las siguientes²⁵:

- 1) La obligación de informar a los clientes, de modo veraz y plenamente, del contenido de un producto y servicio, propósito y su uso.
- 2) La obligación de no ocultar u ofrecer menor información sobre un producto o servicio que pudiera impedir la libre elección de un cliente.

²⁴ Cfr. Bowie, N. E. y Duska, R. F., *Op. cit.*, pág. 83.

²⁰ Cfr. Bowie, N. E. y Duska, R. F., *Op. cit.*, pág. 83; Weiss, J. W., *Op. cit.*, pág. 136.

²¹ A este respecto, Weiss señala que esta teoría sostiene que la relación entre la empresa y el cliente está regulada por una "mano invisible", puesto que el cliente tiene libertad y sentido común suficiente para seleccionar lo que quiere o rechazar lo que no quiere. Cfr. Weiss, J. W., *Op. cit.*, pág. 137.

²² Cfr. Bowie, N. E. y Duska, R. F., *Op. cit.*, pág. 83.

²³ Cfr. Weiss, J. W., *Op. cit.*, pág. 137.

²⁵ Cfr. Velasquez, M. G., *Op. cit.*; Weiss, J. W., *Op. cit.*, pág. 138. Estos autores señalan que existe un contrato social implícito o explícito entre los clientes y las empresas, del cual se derivan una serie de obligaciones de la empresa ante los clientes y de derechos que todo cliente debería poder ejercer.

- 3) La obligación de no forzar la elección racional del cliente mediante cualquier mecanismo.
- 4) La obligación de tener cuidado de prevenir cualquier injuria o contratiempo previsible del producto (en su diseño o producción) que su uso puede ocasionar al cliente.

Los *derechos* que existen en este contrato social, en el sentido ya reseñado de equilibrio de poder entre las dos partes, son los siguientes:

- 1) El derecho a la seguridad.
- 2) El derecho a la libre y racional elección (elegir entre varias alternativas de productos).
- 3) El derecho a conocer (fácil acceso a toda la información que puede ayudar a decidir sobre los productos a elegir).
 - 4) El derecho a ser escuchado.
 - 5) El derecho a ser compensado y que existan canales para ello.

Algunos de los temas en los cuales se pueden dar *conflictos* entre la empresa y sus clientes como *stakeholders* son, principalmente, la publicidad, la responsabilidad y la seguridad del producto.

En cuanto al tema de la *publicidad*, debemos tener presente que, si bien el propósito u objetivo de la publicidad es informar a los clientes sobre productos y servicios, e influenciar y persuadirlos de que los obtengan o compren, la responsabilidad ética de la empresa en la publicidad es informar y persuadir al cliente (*stakeholder*) mediante formas o caminos que no engañen, mientan u oculten la verdad²⁶.

Como señala Weiss, la responsabilidad moral hacia los clientes en la publicidad puede verse como un continuo entre dos extremos, a saber, el paternalismo y la manipulación. El paternalismo se caracteriza por una actitud de control por parte del gobierno, que puede conducir a una mayor presión sobre la libre elección. La manipulación es el control de la empresa sobre la libre elección de los clientes mediante investigaciones concienzudas. Ninguno de los dos extremos es deseable, puesto que se considera al cliente como un *menor de edad* que no es capaz de decidir por sí sólo con la suficiente información. Así Weiss señala que la posición ideal sería aquella en la que "las empresas deberían buscar informar a los clientes correctamente y al mismo tiempo usar técnicas de persuasión no manipuladoras para vender sus productos"²⁷.

Las empresas tienen el derecho de promover sus productos a través de los anuncios, pero la cuestión ética clave desde este punto de vista de los *stakeholders* es saber cómo lo están haciendo: correcta o incorrectamente. Así algunos autores como Weiss recomiendan hacer las siguientes preguntas dentro de la dirección empresarial²⁸:

- 1) El cliente, ¿es tratado como un fin o como un medio?
- 2) ¿Qué derechos están, intencionadamente, siendo protegidos o violados por descuido?
 - 3) ¿Están los clientes siendo justamente e imparcialmente tratados?
- 4) ¿Está el bienestar público y el bien tenidos en consideración en los efectos, así como la intención del anuncio?

Por lo que hace al tema de la responsabilidad de la empresa y la *seguridad del producto*, debemos considerar que una de las tareas más importantes de la empresa es dirigir la seguridad del

²⁶ Cfr. Weiss, J. W., *Op. cit.*, pág. 139ss.

²⁷ Weiss, J. W., *Op. cit.*, pág. 139.

²⁸ Cfr. Weiss, J. W., *Op. cit.*, pág. 143.

producto y que en este aspecto las responsabilidades éticas y económicas van unidas. De George²⁹ señala que para valorar la seguridad de los productos desde una perspectiva ética es necesario realizar tres cuestiones:

- 1) ¿Cuánta seguridad es técnicamente posible y cómo puede ésta ser obtenida específicamente con este producto o servicio?
- 2) ¿Cuál es el nivel aceptable de riesgo del público, el cliente, y el gobierno con respecto a este producto?
 - 3) ¿Los niveles que exige el público y los que ofrece el producto coinciden?

En cuanto a la forma en que *los clientes son escuchados* y los canales que existen al respecto podemos considerar que existen empresas que poseen departamentos de atención al cliente que tienen como cualidades básicas: asegurar la confidencialidad del cliente y también garantizar la "respuesta" (*responsiveness*) de la empresa, prestando atención a las sugerencias de los clientes y complaciéndolo si también va en beneficio (social o económico) de la empresa.

5. Proveedores

Los proveedores, interpretados en el sentido de *stakeholders*, son vitales para el éxito de la compañía. Los materiales en bruto determinarán la calidad del producto final y el precio. Por su parte, la empresa es un cliente del proveedor y es por tanto vital para el éxito y supervivencia del proveedor. Cuando la compañía trata a los proveedores como un miembro valioso de la red de *stakeholders*, más que como simplemente una fuente de materiales, el proveedor responderá cuando la compañía lo necesite.

En este sentido, podríamos hablar de esa *necesidad mutua* (reciprocidad de obligaciones) que implica el término *stakeholder*, pues los proveedores y la compañía pueden mejorar o caer los dos juntos. Por supuesto, de nuevo, la relación particular con el proveedor dependerá de un número de variables tales como el número de proveedores, y si suministran bienes acabados o materias primas³⁰.

6. Los competidores

Aunque el pensamiento de Freeman ha evolucionado hasta no incluir a los competidores como uno de los *stakeholders* a los que la empresa debería tener en cuenta para una gestión empresarial³¹,

²⁹ Cfr. De George, R., *Business Ethics*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1995, 4ª ed. (1982, 1ª ed.), pág. 133.

³⁰ Cfr. Evan, W. M. y Freeman, R. E., *Op. cit.*, pág. 80.

Respecto a los competidores es importante señalar que en el pensamiento elaborado por R. E. Freeman sobre la teoría de los *stakeholders* ha existido una evolución importante con respecto a la inclusión de ciertos grupos como *stakeholders* de la empresa, fundamentalmente en lo que se refiere a los *stakeholders* externos. En sus trabajos de los años 1978, 1979 y 1984, el grupo de competidores está presente como un *stakeholder* externo, mientras que en su trabajo de 1988 -Freeman, R. E. y Gilbert, J. R., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1988 - los competidores son excluidos como grupo de interés de la empresa, debido a los problemas conceptuales que, a juicio de estos autores, tenía su inclusión dentro de la teoría de *stakeholders*. Sin embargo, en este trabajo consideraremos su inclusión, por considerar que son un elemento clave de la comprensión de los grupos a los que afecta y que son afectados las empresas, es decir, porque las relaciones que se entablan entre una empresa y sus competidores son susceptibles de valoración moral, y también porque pueden convertirse en un activo para la empresa. Como señalan A. Kitson y R. Campbell, su inclusión puede parecer "extraña a primera vista, pero es digna de prestarle un poco de atención. Existen muchos

este autor también ha señalado junto con Evan que "nosotros no situamos a los 'competidores' en el sentido restringido del término *stakeholders*, porque, hablando con propiedad, éstos no son necesarios para la supervivencia o el éxito de la empresa; la teoría de los *stakeholders* trabaja igualmente bien en un contexto de monopolio. Sin embargo, los competidores y el gobierno deberán ser los primeros en ser incluidos en una teoría básica más extensa. No es verdad que los intereses de los competidores en una industria están siempre e conflicto. No existe ninguna razón por la cual las asociaciones u otros grupos multiorganizacionales no puedan unirse para solucionar problemas comunes"³².

Los *conflictos* que normalmente se suelen dar entre una empresa y sus competidores son los relacionados con el espionaje industrial y la competencia desleal, que normalmente supone una ruptura de las leyes del mercado o empresariales.

7. La comunidad local

La comunidad local garantiza a las empresas el derecho de construir y, en ocasiones, les brinda facilidades para lograrlo. A cambio, ésta se beneficia de las tasas impositivas por actividades empresariales y por la contribución económica y social de la empresa. La comunidad también espera que, a cambio del aprovisionamiento de servicios locales, la empresa sea una buena ciudadana, como cualquier otra persona y esto, en opinión de algunos autores como Evan y Freeman, significa que la compañía no puede exponer a la comunidad a peligros no razonables, en forma de contaminación, vertidos tóxicos y cuestiones similares. Cuando la empresa dirige mal su relación con la comunidad, ésta está en la misma posición que si un ciudadano comete un crimen. Ésta viola de ese modo el contrato social (implícito o explícito) que tiene con la comunidad y deberá esperar ser ostracizada y que no confíen en ella³³.

Cabe señalar que la perspectiva de ver a la comunidad como un *stakeholder* es relativamente nueva³⁴. Debemos tener presente que, bajo un modelo de negocio de *laissez-faire*, existían pocas reclamaciones éticas que una comunidad pudiera ejercer como presión frente a la empresa. Como señalan Bowie y Duska, "después de todo, desde la decisión de empezar un negocio residía en la libre decisión del empresario. ¿No es la decisión de cerrarla, moverla o abandonarla también la libre decisión del propietario? ¿No es el propietario libre de hacer con el negocio lo que desee? ¿Qué es lo que quiere?"³⁵.

Sin embargo, a la luz de las reflexiones acerca de la responsabilidad social y ecológica de la empresa, este argumento defendiendo la *libertad* del propietario ha sido modificado, principalmente porque se considera que, cuando una empresa comienza su actividad, se presupone que lo hace con el objetivo de satisfacer los intereses de dos grupos: propietarios y comunidad en la cual se establece. Su

ejemplos, particularmente en el sector de la pequeña empresa, de mutua interdependencia entre las compañías que operan dentro de un mismo sector" y, por otra parte, siguen diciendo, "la colaboración con los competidores no es desconocida en las grandes empresas". Kitson, A. y Campbell, R., *The Ethical Organization. Ethical Theory and Corporate Behaviour*, London, MacMillan Business, 1996, pág. 110. Esto nos llevaría al análisis del mercado y de las reglas básicas de la libre competencia. Cfr. Conill, J., "Ética del capitalismo", *Claves de la Razón Práctica*, núm. 30, 1993, pág. 25-35.

³² Cfr. Evan, W. M. y Freeman, R. E., *Op. cit.*, pág. 81.

³³ Cfr. Evan, W. M. y Freeman, R. E., *Op. cit.*, pág. 81.

³⁴ Cfr. podemos encontrar una aplicación de esta idea en García-Marzá, D., "Aspectos éticos de la relación banca-industria" en Argandoña, A., (Dir.), La dimensión ética de las instituciones y los mercados financieros, Bilbao, Banco Bilbao Vizcaya, 1994.

³⁵ Bowie, N. E. y Duska, R. F., *Op. cit.*, pág. 77.

existencia reside en, al menos, un acuerdo o contrato implícito: que está relación será mutuamente beneficiosa. Aunque ninguna de las partes pueda prever el posible futuro daño, cualquiera podría argumentar que existe, por lo menos, un entendido implícito de que cualquier perjuicio que pudiera provocar cualquiera de las partes será evitado si ello es posible.

Bowie y Duska mantienen que la relación entre una empresa y su comunidad implica al menos tres principios éticos:

- 1) Ninguna parte podrá dañar a la otra sin suficiente razón (no daño).
- 2) La compensación deberá ser realizada por daños anteriores o costes (justicia compensatoria).
- 3) En algunos casos, la empresa deberá estar obligada a prevenir el daño (obligación de prevenir prejuicios)³⁶.

Los conflictos más comunes que se suelen producir entre la empresa y la comunidad como *stakeholders* son dos: el cierre de plantas y la contaminación atmosférica:

a) Cierre de una planta. Los argumentos a favor del cierre de una planta de producción podrían ser dos: (1) el argumento de la libertad (uno puede hacer lo que quiera con su propiedad), y (2) el argumento del beneficio, que defiende los derechos de los propietarios de hacer lo que ellos quieran para maximizar los beneficios económicos, siempre que no impliquen sus actos ni fraude ni extorsión.

En cuanto al primer argumento, cabe señalar que la empresa no es una entidad independiente, sino una entidad que implica relaciones. Como ya se ha dicho, una relación va unida a una responsabilidad. Y para cerrar una relación se deben dar suficientes razones para ello. También hay que tener en cuenta la "capacidad": no es lo mismo una gran compañía que una pequeña empresa. Otro argumento en contra es que existe la justicia compensatoria. La ciudad o comunidad contribuye al beneficio que la empresa consigue, permitiéndole usar sus tierras y sus ciudadanos como trabajadores. Por otra parte, no es del todo cierto que los beneficios del empleo y los salarios sean suficiente compensación.

Como respuesta al segundo argumento podríamos decir que muchas plantas no se trasladan porque no obtengan beneficios, sino porque quieren obtener más beneficios de los que tienen. Este argumento entra en conflicto, además, con el de prevenir el perjuicio. Cualquier persona o empresa tienen una responsabilidad de prevenir el daño cuando existen cuatro condiciones: proximidad, capacidad, necesidad y último recurso³⁷.

- b) *Contaminación medioambiental*. Puesto que la contaminación es un daño, y la producción causa polución, existen límites que deberían ser puestos a la polución causada por las empresas. Si se trata a la contaminación como una externalidad de la empresa, esta debe tratarse como un coste. Pero, ¿quién debería pagarlo? Una respuesta podría ser que deben pagarlo quienes consumen el producto. Así el directivo debería computar el coste de reducir la contaminación subiendo el precio de los productos. Pero esto tiene dificultades³⁸:
- 1) Algunos de los costes no son anticipados y la contaminación se manifiesta varios años después.
 - 2) Si algunos directivos lo contabilizan y otros no, se crea una competencia desleal.
- 3) Se necesitaría poder adelantar los posibles efectos y también una regulación gubernamental.

³⁶ Bowie, N. E. y Duska, R. F., *Op. cit.*, pág. 78.

³⁷ Cfr. Bowie, N. E. y Duska, R. F., *Op. cit.*, pág. 79-80.

³⁸ Cfr. Bowie, N. E. y Duska, R. F., *Op. cit.*, pág. 82.

La cuestión medioambiental es fácil tratarla teóricamente, pero no en lo concreto, como demuestran los numerosos casos de contaminación, de los cuales se puede concluir que se produce un conflicto entre dos obligaciones por parte de la empresa: obtener beneficios y no causar daño³⁹.

Al tratar el ámbito de la comunidad local, debemos tener en cuenta que su estudio se amplía cuando nos referimos al entorno natural, pues si bien durante mucho tiempo las empresas han utilizado al medio ambiente como un recurso ilimitado y de libre acceso, también es cierto que este tiempo ha terminado, principalmente, por la conciencia pública internacional existente y también por el incremento del control legislativo al respecto.

Según J. W. Weis⁴⁰, las causas más significativas de los problemas ecológicos son, hoy en día, la contaminación del agua por las plantas de producción, la contaminación por automóviles, los escapes peligrosos y la contaminación del aire industrial. Esto está dando lugar a un cambio del clima global, la destrucción del hábitat, la extinción de especies animales y vegetales y la destrucción de la capa de ozono. Todos estos problemas tienen como características comunes la gran escala a la que se producen, sus aspectos irreparables y la cantidad de tiempo necesario para solucionar sus consecuencias⁴¹.

Las causas que se aducen como más comunes de estos problemas en todo el planeta son las siguientes:

- 1) La riqueza ha crecido. El incremento del bienestar ha permitido incrementar el gasto, el consumo y el derroche.
- 2) El incremento de valores culturales materialistas de la gente en las ciudades incrementa la contaminación.
- 3) Explosión de la población. Desde 1900 a 1990, la población mundial ha crecido de 1,2 billones a 5,5 billones. El incremento de la población significa más industrialización, uso de productos, derroche y contaminación.
- 4) Nuevas e incontroladas tecnologías. Las tecnologías son producidas por firmas que priorizan los beneficios, la conveniencia y el consumo sobre la protección del medio ambiente.
 - 6) Las actividades industriales han enfatizado la destrucción de los recursos naturales.

Dos son los derechos éticos que adquieren preeminencia en las controversias ecológicas jurídicas y morales⁴²: los derechos de las futuras generaciones y el derecho a un entorno habitable.

Conclusión

El concepto de *stakeholder* se utiliza principalmente para tres objetivos: definir un nuevo concepto de empresa, planificar la responsabilidad social de las corporaciones y, dirigir estratégicamente las empresas. Precisamente dentro de esta tercera utilización es desde donde se ha elaborado un teoría o análisis de *stakeholders*, que tiene como objetivo fundamental definir y desarrollar el comportamiento ético de las organizaciones. En definitiva, no es más, que un modelo conceptual de empresa que señala que se debe prestar atención a las necesidades y derechos de todos

_

³⁹ Cfr. Bowie, N. E. y Duska, R. F., *Op. cit.*, pág. 81-82.

⁴⁰ Cfr. Weiss, J. W., *Op. cit.*, pág. 149.

⁴¹ Cfr. Stipp, D., "EPA, Public Differ Over Major Risks", *The Wall Street Journal*, 1 de octubre de 1990, B1, Col. 6, citado por Weiss, J. W., *Op. cit.*, pág. 149.

⁴² Cfr. García-Marzá,D., Ferrete Sarria, C., González Esteban, E, El conflicto ecológico de la Central Térmica de Andorra (Teruel). Caso de Ética Empresarial, Castellón, Publicaciones Universitat Jaume I, 1998, y Weiss, J. W., Op. cit., pág. 154, entre otros.

los grupos de intereses de una empresa en un sentido útil para desarrollar el comportamiento responsable de los directivos y de la organización de modo ético.

Este concepto elevado a teoría tiene la pretensión de definir "una organización como ética cuando en ella las obligaciones hacia los *stakeholders* figuran de forma prominente en la toma de decisiones de los directivos dentro de las organizaciones"⁴³.

Sin embargo, desde una ética discursiva, podríamos señalar dos aspectos importantes, que no se tienen en cuenta en la aplicación del análisis de *stakeholders*, para la construcción de una ética empresarial capaz de ayudar a la gestión ética de las organizaciones.

La primera, señala que en todos los trabajos realizados desde la literatura de *stakeholders* se obvia el estudio de las obligaciones de los *stakeholders* ante la empresa como corporación -no sólo como directivos, representantes de la empresa. En este punto, no podemos olvidar que, desde un punto de vista normativo -y el análisis de *stakeholders* posee también pretensiones normativas y participativas⁴⁴-, la relación que se establece entre la empresa y sus grupos de intereses es bidireccional y, por ende, las obligaciones deberían ser mutuas.

⁴³Kitson, A. y Campbell, R., *Op. cit.*, pág. 108ss.

⁻

⁴⁴ Cfr. Donaldson, T. y Preston, L. E., "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 1995, Vol. 20, no 1, pág. 85-

La segunda objeción reside en el carácter reactivo de este tipo de análisis empresariales, que están claramente enfocados al análisis y configuración de planes estratégicos en las empresas. En este sentido, la complementación de este análisis con la ética discursiva permitiría explicitar los conflictos o problemas que pese a no ser explícitos en la actualidad, sí son de clara exigencia desde una ética empresarial normativa, como lo es el tema de la participación en las empresas como exigencia recíproca entre los *stakeholders* y las organizaciones.