

---

**ESCUDERO POBLETE, Gastón (2011)***Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*

Eunsa, Pamplona

La teoría de los *stakeholders*, ampliamente difundida por los académicos de la administración y de la ética, y cuyo principal exponente es Ronald Edward Freeman, se presenta como una fuente potencial de posibilidades para cimentar la administración de las empresas sobre bases antropológicamente correctas y, con ello, facilitar la clave para mejorar el gobierno de las organizaciones.

El libro que presentamos contiene un profundo estudio, reflexión y crítica sobre esa forma de concebir la economía y la tarea de gobierno de las empresas. El autor pone especial énfasis en la comprensión holística expuesta por Freeman acerca del rol de las personas que participan en una organización, vinculando de este modo la administración con su dimensión humana, a la que denomina “ética” o “moral”.

Escudero sostiene que las organizaciones existen por y para las personas individuales, pues constituyen “instituciones al servicio de los proyectos individuales de quienes se relacionan con ella, por tanto, un medio al servicio de los individuos”. Esta concepción se contrapone a la noción de empresa de la visión capitalista ortodoxa, derivada del liberalismo y representativa de la denominada “tesis de separación”, o la imposible vinculación entre negocios y ética.

En efecto, la teoría que el autor desarrolla supone una innovadora concepción y una evolución con respecto al enfoque de los accionistas, así como un escalón más en la dirección correcta para dirigir exitosamente las empresas sin perder el rumbo en las turbulentas aguas de nuestro tiempo.

La obra se compone de una introducción, cinco capítulos y un apartado de conclusiones. En la introducción, Escudero halla la oportunidad perfecta para presentar de modo breve la “teoría de los *stakeholders*”, mostrando su utilidad en la exitosa administración de la empresa. A la vez aprovecha para hacer una breve mención sobre el “padre” de la misma, Edward Freeman.

Conforme el lector va adentrándose en el texto, se observa un progreso desde la revolución que dicha teoría supone para la gestión y administración de los negocios, pasando por su desarrollo y evolución, hasta la detección de

sus límites y defectos, la paralela propuesta de mejoras y su enfoque hacia la acogida de futuras concepciones o modelos más idóneos. En efecto, Escudero genera una cadena evolutiva a la que va añadiendo eslabones poco a poco, guiando al lector por sus páginas sin que pierda el hilo de la exposición.

En un primer capítulo, bajo la rúbrica de “Concepto de *stakeholder* en la literatura de Freeman”, Escudero presenta brevemente la evolución que el término *stakeholder* sufre a lo largo de los años en la trayectoria de Freeman. El autor señala el diferente grado de importancia de cada categoría de *stakeholder*, calificando de atrevida la propuesta de otorgarles a todos y cada uno de ellos la misma consideración. En esencia, la idea clave que se pretende transmitir es que “agentes que hoy no afectan a la organización, en el futuro pueden hacerlo porque hoy están siendo afectados por ella. Al considerar a estos agentes como *stakeholders*, la estrategia de la firma se está anticipando a los cambios que se pueden producir en el futuro”.

En este sentido, las corporaciones quedan definidas como meros medios, y no fines en sí mismos; es decir, se conciben como ficciones, “meros lugares de interesados, que se sostienen por el interés de sus miembros”. En éstas, “cada uno de los grupos de *stakeholders* tiene derecho a no ser tratado como un medio para algún fin, y por tanto debe participar en la determinación de la dirección futura de la firma en la cual tienen un interés”. Así, las corporaciones se conforman como una red de relaciones entre *stakeholders*, de personas que están inextricablemente vinculadas.

Evidentemente, la teoría no carece de dificultades. La mayor de todas es la identificación de los grupos o individuos que revisten el carácter de *stakeholders*. En efecto, afirma Escudero, “el concepto de *stakeholders* goza de estabilidad en la literatura de Freeman, en el sentido de que está definido en su formulación teórica general, pero la extensión de su aplicación en la práctica no lo está, lo que en definitiva deja abierto el concepto a la reflexión teórica”.

A continuación, el capítulo “Primera etapa: La teoría de los *stakeholders* en el ámbito de la administración estratégica” expone el enfoque de *stakeholders* como una metodología que toma en consideración de manera sistemática sus intereses. En este sentido, subyace la idea de que los modelos sobre administración responden a la realidad de la actividad empresarial, que está constituida por la organización y aquello que le rodea.

Para que una empresa sea exitosa debe responder a su entorno, y para ello, sus directivos deben mirar la realidad de una manera que les permita responder a lo que el entorno requiere o demanda de ella. Ante la incertidumbre

y las turbulencias, establece Escudero, surge la necesidad de elaborar un enfoque que permita prever los cambios y adaptarse a ellos con rapidez. Así, Freeman pretende “que la forma de concebir la estrategia cambie desde un énfasis en la planificación a un énfasis en la acción”, de modo que “se introduzca la noción de *stakeholders* en muchas de las preguntas que todo modelo de administración estratégica procura contestar, para así forzar y acostumbrar a los directivos a volcarse al exterior de la firma e incorporar los elementos del entorno en su visión de la organización”. En definitiva, se pretende “volcar la organización hacia fuera”, adecuándola a su entorno.

Escudero expone, siguiendo el esquema del mismo Freeman, de qué manera el “qué es” de la teoría se confunde con el “cómo funciona”, para enlazar con el desarrollo de la aplicación del concepto de *stakeholders* a la administración estratégica, en dos niveles de especificidad: por un lado, el denominado “Marco de Trabajo”; por otro, el conocido como “Proceso de Administración Estratégica”.

En un tercer capítulo, bajo la rúbrica “la teoría de los *stakeholders* en el ámbito de la ética de los negocios”, se destaca la dimensión ética de la teoría, distinguiéndose dos subetapas: la propuesta kantiana, de 1988 a 1993, y la propuesta pragmática y de los fundamentos normativos, de 1994 a 1999.

Las personas persiguen valores que constituyen su bien, para cuya consecución entran en relación con otros. El desenvolvimiento de estas relaciones genera beneficios para las partes, es decir, les ayuda a avanzar en la obtención de sus valores, pero también incluye la posibilidad inevitable de conflictos, que surgen cuando la acción de un individuo perjudica la realización de los proyectos de otros; son los “daños” y “beneficios” que genera la vida en la sociedad.

En este sentido, Escudero sostiene que “la ética, en definitiva, viene a consistir en el establecimiento de derechos y deberes cuyo respeto y cumplimiento permiten resolver los conflictos mediante la adjudicación o distribución de los daños y beneficios que generan las acciones humanas en los demás”. Y prosigue añadiendo que “la moralidad de las acciones no depende de un concepto objetivo de bien, sino que una acción es buena en la medida en que favorece o al menos no perjudica la posibilidad de que otros realicen sus proyectos en orden a la consecución de su propio bien individual”.

Si proyectamos esto en la vida de las organizaciones, éstas se justifican en la medida en que ayudan a sus miembros, y a quienes entren en relaciones con ellos, a realizar sus proyectos personales, y las decisiones de sus directivos se

justificarán moralmente de acuerdo con este parámetro. Así, se presenta la idea de que la ética es parte de la naturaleza de los negocios y queda patente su vinculación a la estrategia, incidiéndose en que la estrategia corporativa debe reflejar una comprensión de los valores de los miembros y los *stakeholders* de la organización, así como de la naturaleza ética de la elección estratégica.

Se expone, asimismo, una crítica de Freeman a la visión predominante de los negocios, así como las diversas narrativas del capitalismo. A su vez, se citan determinados problemas que surgen en relación con la competencia, la ética de negocios, el grupo dominante y la empresa en una democracia liberal.

El autor expone a continuación la tesis de la separación, según la cual, los directivos deben actuar en su rol de tales con criterios exclusivamente de eficiencia, prescindiendo de consideraciones morales o, en el mejor de los casos, acogiéndolas como meras restricciones con valor relativo. Escudero señala que dicha tesis está tan arraigada en la visión de los negocios que, incluso cuando alguien trata de introducir el lenguaje ético en la narrativa empresarial, termina, sin querer, suscribiéndola.

Se concluye que la solución reside en utilizar un lenguaje distinto, con términos y conceptos que vinculen los negocios con la ética y que otorguen a los demás *stakeholders* tanta importancia como a los accionistas, únicos sujetos a considerar en teorías precedentes. En efecto, “para superar los problemas propios del capitalismo tenemos que cambiar la manera en que hablamos acerca de los negocios, así como la manera en que realmente los conducimos”.

En este sentido, se contrasta la visión de la corporación moderna con la de la estrategia corporativa tradicional, para finalizar exponiendo la estrategia empresarial de proyectos personales. En este punto de la obra queda plasmada la reconceptualización de la empresa, en la que ésta pasa de ser un instrumento al servicio de la maximización de la riqueza de los accionistas a ser un instrumento al servicio de quienes se relacionan con ella.

Una vez dicho esto, Escudero describe cómo Freeman genera una segunda versión de la teoría de los *stakeholders* abandonando la propuesta kantiana, pues cae en la cuenta de que “el concepto de estrategia empresarial como herramienta para vincular ética y estrategia fue desarrollado con el lenguaje de la tesis de la separación y demasiado en el modo descriptivo/instrumental, es decir, manteniendo la separación entre ética y negocios, lo cual conduce a que, ... los *stakeholders* sean un medio para los fines de los accionistas”.

Bajo este prisma, la ética empresarial juega el rol de juntar y articular las distintas narrativas que describen y redescubren lo mejor y lo peor de los ne-

gocios tal y como los conocemos, más que de prescribir cómo deben ser. La teoría de los *stakeholders* se inscribe dentro de este esfuerzo. En este sentido, el pragmatismo significa el fin de la separación entre la ética de negocios e investigación de estrategia de negocios, el fin de la búsqueda de las raíces normativas o fundacionales para la teoría de los *stakeholders*, y el abandono de la búsqueda de definiciones objetivas absolutas de asuntos como la legitimidad de los *stakeholders*.

El cuarto capítulo contiene la tercera etapa en la evolución de la teoría de los *stakeholders* de Freeman, conocida como “capitalismo libertario de *stakeholders*”, y caracterizada por el libertarismo y el carácter administrativo que Freeman asigna al enfoque de *stakeholders*. Escudero expone primeramente los fundamentos del liberalismo y determina cuándo un argumento puede calificarse de libertario, para luego comentar el carácter administrativo de la teoría de los *stakeholders* y exponer la síntesis de ambos aspectos bajo la rúbrica: “capitalismo libertario de *stakeholders*”. El capítulo se completa con la mención de ciertos planteamientos adicionales que, si bien no constituyen elementos sustanciales de la etapa concreta, sí permiten completar la descripción del pensamiento del autor sobre la teoría de los *stakeholders*.

En un quinto y último capítulo, Escudero presenta un análisis crítico desde la perspectiva de la ética clásica cristiana, con la intención de realizar un juicio ético de la teoría de los *stakeholders* de Freeman. En efecto, se pretende articular una visión de la vida organizacional económica que sea satisfactoria desde las perspectivas estratégica y moral para, así, encontrar respuestas a los interrogantes acerca de la naturaleza y el objetivo de la actividad empresarial que permitan conjugar satisfactoriamente el fin económico, entendido en sentido estricto, con el fin propiamente humano.

Con ese fin Escudero explica la propuesta de Alford y Naughton, denominada “modelo de bien común” y procedente de la tradición católica del derecho natural. A partir de ella critica el modelo de accionistas, así como el de *stakeholders* de Freeman. El principal propósito de Escudero, en definitiva, consiste en juzgar la propuesta de Freeman según la doctrina del bien común. Para ello, identifica los elementos de tal modelo en la propuesta de Freeman desde diversos enfoques.

El autor finaliza la brillante exposición concluyendo que el principal fin de la empresa como organización o manifestación de la socialidad del hombre es el bien común, tanto el suyo como el de la sociedad, por lo que “un modelo que pase por alto este axioma fallará, en mayor o menor medida, tanto en el plano estratégico como en el ético”.

Según Escudero, los defectos del modelo de Freeman son patentes porque no percibe que los fallos del modelo de accionistas se deben a que se basa en una ética equivocada, derivada a su vez de una antropología incompleta. La teoría de Freeman supone un avance en la dirección correcta, pues es más cercano a la verdad en comparación con la visión capitalista utilitarista, pero es reduccionista porque “trata de explicar el todo por una de sus partes”.

Así pues, el autor propone que hay que ir más al fondo: no se trata de una mera corrección del modelo, hay que ir al nivel filosófico para encontrar la raíz del problema. Todo un cambio de programa.

*Teresa González Giménez*