



INGENIERIA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE

## Ética en el Mercado, la Empresa y los Negocios

R. Edward Freeman

## Managing For Stakeholders

Resumen de la obra escrita por el filósofo y profesor americano R. Edward Freeman, en el año 2007, la cual establece la necesidad de una nueva visión que permita capturar valor sostenible para la empresa, adaptándose además a los vertiginosos ciclos de cambios de la economía actual, solucionando los problemas que el modelo tradicional dominante no puede abarcar.

**Hugo Olguín**  
**Matías Olivos**  
**María Paola Orellana**  
Lunes 01 de octubre  
del 2012

**“(…) Se puede concebir el negocio como una institución en donde los stakeholders interactúen, siendo la empresa el vehículo y motor de estas interacciones.”**

**“Los líderes éticos deben tener una definición clara de lo que representan, y deben desenvolverse además en conversaciones sociales en donde se discuta cómo las empresas pueden mejorar la sociedad.”**

## **1. Gestionando las partes interesadas (*stakeholders*)**

Se necesita una nueva manera de concebir los negocios, debido a los cambios sin precedentes en este tiempo, sumado a los factores de globalización y las tecnologías de información dominantes. La idea es entender los negocios como una serie de *relaciones* entre los participantes de interés (externos e internos a la empresa) en las actividades del negocio, los cuales pueden contribuir a la creación de valor, mediante un acuerdo sostenible a lo largo del tiempo. Esto asegura que las empresas hoy en día puedan concebir un éxito prolongado, independiente de su rubro y dirección particular. Para ello, se puede concebir el negocio como una institución en donde los *stakeholders* interactúen, siendo la empresa el vehículo y motor de estas interacciones; se deben considerar los intereses de todos ellos, de manera conjunta, con el paso del tiempo. Para servirles, se requiere disciplina, visión y un liderazgo comprometido.

El siguiente paso, tras la creación de valor, es ver si dicho proceso está íntimamente ligado a la ética y los valores, lo cual será un catalizador válido para cambiar la manera de concebir los negocios hoy en día. Es necesario considerar la gestión orientada a los *stakeholders*: la *estrategia empresarial*, la cual gestiona la creación de valor a lo largo de toda la cadena de suministro. Dicha estrategia posee cuatro aristas:

1. La empresa debe tener un propósito claro.
2. Debe existir una razón para la mantención de una relación continua entre las partes de interés y el negocio, construyendo compromiso a lo largo del tiempo.
3. La empresa debe reconocer que las expectativas de la sociedad son claves en el proceso de creación de valor para los *stakeholders*.
4. La ejecución de la estrategia exige un espíritu de *liderazgo ético*.

La creación de valor se trata de comprender y satisfacer las necesidades de los *stakeholders*, en donde los altos ejecutivos deben tomar en cuenta el comportamiento actual y/o real de cada uno de ellos, sumado a su potencial de cooperación (y, además, su amenaza competitiva). Un punto importante, entonces, es formular estrategias y programas para atraer (y satisfacer) a múltiples grupos de interés simultáneamente. Sin embargo, una postura estratégica de contacto directo (negociación/comunicación) requiere mucho tiempo y una gran cantidad de intercambio de ideas y posturas; es indispensable la existencia de una fluidez en las relaciones con los *stakeholders*, y de una visión distinta de liderazgo.

A diferencia del *líder amoral* (centrado únicamente en obtener resultados) y del *líder basado en valores* (centrado en “hacer lo correcto”), el denominado *líder ético* no es solamente una visión aún más completa que la mera fusión de los dos conceptos anteriores, sino además equivale a un liderazgo comprometido a hacer frente a todos los temas complejos presentes en una sociedad multicultural. Esto requiere curiosidad, humildad y una férrea determinación para lograr resultados. Además, debe ser capaz de expresar cómo las acciones de la empresa harán que cada *stakeholder* mejore (y satisfaga sus necesidades). Los líderes éticos deben tener una definición clara de lo que representan, y deben desenvolverse además en conversaciones sociales en donde se discuta cómo las empresas pueden mejorar la sociedad.

**“Debido al ritmo vertiginoso de los cambios de la economía en este siglo, es necesaria la reinención del marco tradicional dominante en este último siglo: el capitalismo gerencial.”**

**“Los cambios presentes en el siglo XXI han abarcado tres dimensiones empresariales, las cuales están fuera del alcance del modelo tradicional, lo cual invita a una visión más robusta que enfrente los cambios del presente.”**

## **2. Los negocios en el Siglo XXI**

Debido al ritmo vertiginoso de los cambios de la economía en este siglo, es necesaria la reinención del marco tradicional dominante en este último siglo: el capitalismo gerencial (*managerial view*). Este modelo de gestión se ha centrado principalmente en los accionistas (*shareholders*), con la preocupación imperante de maximizar el valor creado para ellos. Sin embargo, la complejidad actual del mundo de los negocios ya no asegura el éxito de este enfoque, el cual sitúa a la empresa como una institución jerárquica (con los accionistas en la cúspide), y sus intereses como centro de los intereses de la firma. Este proceso, llamado *inward-focus view* (visión “hacia adentro”) descuida las eventuales fuentes de crecimiento e innovación presentes en el resto de los grupos de interés.

Los cambios presentes en el siglo XXI han abarcado tres dimensiones empresariales, las cuales están fuera del alcance del modelo tradicional, lo cual invita a una visión más robusta que enfrente los cambios del presente. Estas dimensiones son:

1. Conjunto de cuatro macro cambios que han aumentado los grados de complejidad e incertidumbre del escenario económico:
  - a) Liberalización de los mercados.
  - b) Liberalización de las instituciones políticas.
  - c) La aparición del ecologismo y de otros valores sociales.
  - d) La explosión de las tecnologías de información.
2. Cambios sustanciales en las relaciones críticas que definen a un negocio:
  - a) Clientes: más variables han entrado en juego, debido a las mismas necesidades del consumidor (tales como calidad y rapidez de servicio).
  - b) Proveedores: la cadena de responsabilidad de la empresa se extiende a este eslabón, aun si los mismos son externos a la firma.
  - c) Empleados: el concepto dominante es ahora “*empleabilidad*”; el concepto de “*empleado para toda la vida*” es ya, prácticamente, obsoleto.
  - d) Financieros: escenario marcado por el escepticismo y la falta de confianza.
  - e) Comunidades: mayor empoderamiento, gracias a la ruptura de barreras geográficas, sumado a la aparición de nuevas tecnologías de información.
3. La aparición de nuevos actores relevantes para el negocio:
  - a) Gobierno: ha aumentado su rol regulatorio, debido a factores como la globalización y la liberalización de los mercados.
  - b) Competidores: ahora las empresas compiten a nivel mundial.
  - c) Defensores de los consumidores: muchas empresas ahora invierten una parte de sus utilidades en atender sugerencias y reclamos de sus clientes.
  - d) Ambientalistas: factores como el calentamiento global han empujado a ciertas empresas a ser más “*verdes*”, además de rentables.
  - e) Grupos de intereses especiales (ONG): organizaciones que defienden alguna postura en particular. Entre más atención mediática y partidarios tengan, más poder tienen. Podrían oponerse férreamente contra la firma si es que sus intereses y principios se contraponen.
  - f) Medios de comunicación: vivimos en un “*mundo conectado*”.

***“Se tiene que entender que los empleados, clientes y otras partes interesadas son seres complejos, los cuales no pueden ser manejados con un punto de vista idéntico para todos (one size fits all).”***

***“Cuando una organización pierde su sentido de propósito y misión, y cuando ella misma se centra internamente en las necesidades de sus directivos, está en peligro de convertirse en irrelevante.”***

### **3. El marco básico**

Los *stakeholders* son los grupos que pueden ser afectados por el propósito central de una empresa. La idea es simple: un negocio es exitoso en la medida en que crea valor para las partes interesadas, y las satisface continuamente con el tiempo. Se debe tener en cuenta las posibles influencias de grupos que pueden estar en desacuerdo con el propósito de la empresa. Para la mayoría de las empresas, los gerentes o empresarios deben reunir un acuerdo (o contrato), de modo que los clientes, empleados, proveedores, financieros, y las comunidades compartan de forma conjunta en el valor que se crea. Algunos principios rectores:

1. Intereses de los *stakeholders* van de la mano con el tiempo. Las empresas deben crear valor primero para sus clientes, que son quienes están dispuestos a pagar por sus productos, luego comprometerse con los proveedores para ser ambos ganadores con las negociaciones. Se debe ser un buen ciudadano con las comunidades que se opera y por último, velar por los intereses de los accionistas.
2. Tenemos que encontrar soluciones a los problemas que satisfacen las múltiples partes interesadas simultáneamente.
3. Todo lo que hacemos sirve a las partes interesadas.
4. Actuamos con el propósito de cumplir con nuestro compromiso con las partes interesadas (*stakeholders*).
5. Tenemos que tener una filosofía de voluntarismo, para participar activamente con los interesados y gestionar las relaciones entre nosotros mismos, en lugar de dejarlo al gobierno.
6. Necesitamos una intensa comunicación y el diálogo con las partes interesadas, no sólo aquellos que son amables.
7. Las partes interesadas (*stakeholders*) están constituidas por personas reales con nombres, rostros e hijos.
8. Hay que generalizar el enfoque de marketing.
9. Nos comprometemos con las partes interesadas, tanto de primarias y secundarias.
10. Monitorear constantemente y rediseñar los procesos para hacerlos más eficientes a nuestros grupos de *stakeholders*.

Se puede aplicar los diez principios del marco de los *stakeholders* y preocuparnos de tres niveles en el pensamiento acerca de los negocios. En primer lugar, la gestión de los interesados deben tener sentido para el negocio como un todo. Necesitamos entender quiénes son los principales actores para cada negocio, y cuáles son sus intereses. En segundo lugar, tenemos que entender el negocio y la gestión de procesos utilizada, ya sea explícita o implícitamente, para gestionar las relaciones con los principales interesados. Por último, tenemos que entender las interacciones diarias y operacionales con las partes interesadas.

Los grupos de interés que enfrentan las organizaciones, buscan generar valor en todas sus transacciones con las partes interesadas. Esta es una idea simple, pero que requiere cierta profundidad de pensamiento. Lo que se requiere es la pregunta siguiente: ¿qué es lo que representamos, y cómo podemos crear valor para cada uno de nuestros grupos de interés? El pensamiento estratégico tiene que ser transformado en actores pensando y pensando en la empresa como un todo.

***“Al igual que las personas, las empresas poseen valores (creados por ellas), los cuales muestran el actuar de la firma frente a la vista de clientes y los demás grupos de interés.”***

***“La visión antigua de “ofrecer productos y servicios” debe complementarse con la creación de valor íntegro para todos los stakeholders. Es el deber de la compañía para seguir con vida.”***

#### **4. Stakeholders, propósitos y valores**

El primer factor clave del pensamiento estratégico que debe considerar una empresa es su propósito, lo cual establece su dirección y su “razón de ser y actuar”. Si bien el objetivo tradicional de maximizar el valor a los accionistas es legítimo, éste no es ya el único. Por lo cual, la estrategia de la empresa posee cuatro componentes: propósitos y valores, *stakeholders* y principios, contexto social y responsabilidad, y el liderazgo ético. Éste último engloba las tres aristas anteriores.

1. Propósitos y valores: al igual que las personas, las empresas poseen valores (creados por ellas), los cuales muestran el actuar de la firma frente a la vista de clientes y los demás grupos de interés.
2. *Stakeholders* y principios: Sumado a los propósitos y valores, es vital la construcción y mantención de lazos sólidos entre los grupos de interés.
3. Contexto social y responsabilidad: la credibilidad de los valores de la empresa peligraría si es que su actuar se contrapone a la dirección del contexto social.

Además, existen tres “sabores” de una estrategia empresarial, diferenciados según el enfoque de la empresa:

1. Enfoque en un específico *stakeholder*.
2. Enfoque en múltiples *stakeholders* (lo cual genera un bienestar social mayor).
3. Enfoque en una causa noble (relacionado con el propósito de la empresa, el cual busca inspirar a sus empleados).

El tema de la *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)* es, hoy por hoy, un tema complejo de manejar para las empresas (sobre todo, las multinacionales). Por lo cual, es posible la integración útil de la RSE (bajo consideraciones conjuntas de negocios, ética y sociedad) bajo dos dimensiones:

- a) Supervisar el contexto social y la responsabilidad, a nivel del enfoque de la empresa.
- b) Mejorar la calidad de vida de la sociedad mediante la responsabilidad, ayudando así a una creación de valor más eficiente y sostenible a largo plazo.

Lo anterior es una necesidad urgente a atender, debido a la actual mala reputación del capitalismo, en donde las compañías solamente desean maximizar sus beneficios propios a cualquier costo. La visión antigua de “ofrecer productos y servicios” debe complementarse con la creación de valor íntegro para todos los *stakeholders*. Es el deber de la compañía para seguir con vida.

*“El comportamiento de los Stakeholders es clave en una empresa, teniendo la capacidad de perjudicarla o beneficiarla.”*

*“Esta técnica apunta a integrar las diferentes estrategias para generar el beneficio deseado por la empresa.”*

## **5. Estrategias del día a día para crear valor a los Stakeholders.**

Para crear valor en una empresa se pueden seguir las siguientes siete técnicas:

### **Técnica 1: Evaluación de los Stakeholders**

El proceso consta de cuatro tareas principales:

1. *Indicar la misión corporativa:* criterios comunes en la empresa.
2. *Identificar los intereses de los Stakeholders:* a través de entrevistas, investigación histórica, entre otras.
3. *Identificar las estrategias de las empresas para los Stakeholders:* estrategias actuales.
4. *Validación con los Stakeholders:* reunir y analizar la información obtenida.

### **Técnica 2: Análisis del comportamiento de los Stakeholders**

El comportamiento de los Stakeholders es clave en una empresa teniendo la capacidad de perjudicarla o beneficiarla, por ello se debe conocer y analizar en tres aspectos: Real u observado, potencial de cooperación y amenaza competitiva.

### **Técnica 3: Comprender a los Stakeholders en profundidad**

Como personas cada uno ha tenido una experiencia de vida diferente, por lo cual es imposible generalizar las vivencias y características de los Stakeholders. Al conocerlos en profundidad se crea un mayor valor para la empresa.

### **Técnica 4: Evaluar las estrategias de los Stakeholders**

Las estrategias deben ser particulares, de esta forma son más eficaces, para clasificar a los Stakeholders se analiza el potencial de cooperación (alto u bajo) y el grado de amenaza al negocio (alto u bajo), dando origen a por lo menos cuatro combinaciones de estas

### **Técnica 5: Desarrollar estrategias específicas para los Stakeholders**

Las estrategias “hechas a medida” pueden ser: Creación de valor por cambio de las reglas, con estrategias inofensivas, con tácticas defensivas o a través de estrategias de retención.

### **Técnica 6: Crear nuevas formas de interacción con los Stakeholders**

En los años de experiencia se han observado al menos cuatro formas típicas de como las empresas interactúan con los Stakeholders: Ignorarlos, enfoque en las relaciones públicas, negociación implícita y participación, diálogo y negociación. Siendo la última la que crea mayor valor, puesto que existe una comunicación constante con los Stakeholders

### **Técnica 7: Desarrollar estrategias de integración de creación de valor**

Las estrategias individuales para los Stakeholders, no garantizan que se siga una dirección única como empresa, por ello esta última técnica apunta a integrar las diferentes estrategias para generar el beneficio deseado por la empresa.

***“Convertirse en un líder ético es realmente bastante simple. Es un compromiso a examinar propio comportamiento, los valores, y la dedicación a aceptar la responsabilidad por los efectos de nuestras acciones sobre los demás como sobre uno mismo.”***

***“Los líderes éticos son personas comunes que viven sus vidas como ejemplos de que el mundo puede ser un lugar mejor mientras cosechan beneficios para sí mismos. Los líderes éticos nos hablan de nuestra identidad, lo que somos y lo que podemos llegar a ser, cómo vivimos y cómo podríamos vivir mejor.”***

## **6. Liderazgo y gestión orientada a los stakeholders**

Muchos gerentes pueden citar varios problemas en sus roles como líderes de sus compañías, preguntándose sobre las consecuencias de tomar una actitud interesada en el liderazgo. ¿No sería una forma de pensar, que la ética y los valores estén en el mismo nivel de importancia que su papel como líder? Esto conlleva la necesidad de una nueva visión del rol como líder.

Esta forma estándar de concebir el liderazgo sufre de tres inconvenientes de peso: el problema de la ética, el problema de la autoridad y el problema de la complejidad. Para evitar estos problemas se plantean los principios del liderazgo ético.

Un líder es, ante todo, un miembro de su propia organización y grupos de interés. Como tal, sus acciones, metas, y sus interacciones son para el beneficio de todo el grupo de partes interesadas. Ven a sus electores como algo más que seguidores, y no solo como partes interesadas al propósito común y la visión. Ellos tienen su propia individualidad y autonomía, que se respeta el fin de mantener una comunidad moral. Un líder encarna el propósito y los valores de la organización y de los componentes dentro de una comprensión de los ideales éticos, conecta la propuesta de valor básico para apoyo de los interesados y de la sociedad legitimidad y conecta los objetivos de la organización con la de las personas internas y componentes externos. Un líder ve determinados valores y principios éticos que son útiles dentro de ciertos ámbitos y usa la imaginación moral para tomar difíciles decisiones que cruzan las fronteras de esas esferas y las fronteras de conocimiento. Un líder no entiende el liderazgo sin ética, sino más bien piensa en términos de consecuencias, principios, derechos, así como los caracteres en sus acciones, creencias y comportamientos. Un líder asume la responsabilidad de los efectos de sus acciones sobre los demás.

Actualmente el mundo de los negocios ha perdido la confianza del público. Mediante la gestión de grupos de interés se puede recuperar este recurso vital y dejar a las generaciones que siguen con una visión de negocio que sitúa la creación de valor para las partes interesadas en la centro. Hay mucho en juego aquí. Con confianza, los negocios serán una fuerza más efectiva en el alivio del sufrimiento humano, en sacar a millones de personas de la pobreza, en la creación de productos y servicios que hacen que nuestro vivir mejor, y en la creación de valor económico para los accionistas. Se tendrá así una oportunidad real de ser la generación que hace el capitalismo mejor, siendo líderes éticos.