

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 97, ISSN: 0124-8219  
Julio de 2011

## La organización: los *stakeholders* y la responsabilidad social

Hugo Alberto Rivera Rodríguez  
Marleny Natalia Malaver Rojas



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

**La organización: los *stakeholders*  
y la responsabilidad social**

Documento de investigación No. 97

Hugo Alberto Rivera Rodríguez  
Marleny Natalia Malaver Rojas

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)  
Línea de investigación: Estrategia

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Editorial Universidad del Rosario  
Bogotá D.C.  
2011

La organización : los stakeholders y la responsabilidad social / Hugo Alberto Rivera Rodríguez, Marleny Natalia Malaver Rojas. -- Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora Del Rosario. Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP).-- Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

34 p.—(Documento de Investigación; 97).

ISSN: 0124-8219

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS / ADMINISTRACIÓN – INVESTIGACIONES / RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS NEGOCIOS / PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL / MERCADEO / Malaver Rojas, Marleny Natalia / Título / Serie.

658.408 SCDD 20

Hugo Alberto Rivera Rodríguez  
Marleny Natalia Malaver Rojas

Corrección de estilo  
Rodrigo Díaz

Diagramación  
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario  
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Julio de 2011  
hecho en Colombia  
*made in Colombia*

## Contenido

1. Resumen .....	5
2. Interrelaciones entre sociedad y organización: un enfoque basado en el estudio del bien común, los stakeholders y la responsabilidad social .....	6
2.1. El bien común .....	6
2.2. El concepto desde el campo organizacional (bien común generado) .....	10
2.3. Responsabilidad social.....	12
2.4. Teorías de la responsabilidad social .....	16
2.5. Relación entre bien común y responsabilidad social.....	17
2.6. Cómo operacionalizar el concepto de stakeholders .....	27
Referencias .....	31

# Índice

## Gráficos

Gráfico 1.	Enfoques teóricos sobre responsabilidad social corporativa ....	17
Gráfico 2.	La empresa vista como una caja negra.....	23
Gráfico 3.	Enfoque gerencial de los stakeholders .....	24
Gráfico 4.	La propuesta de Freeman .....	24
Gráfico 5.	Matriz resultante de cruzar las propuestas de Donaldson y Preston y de Steurer.....	27
Gráfico 6.	Tipología de Mitchell.....	28

## Tablas

Tabla 1.	Nociones existentes sobre el bien común .....	12
Tabla 2.	Relación entre atributos y variables poder, urgencia y legitimidad.....	29

# La organización: los *stakeholders* y la responsabilidad social

Hugo Alberto Rivera Rodríguez\*  
Marleny Natalia Malaver Rojas\*\*

## 1. Resumen

¿Cómo pueden las organizaciones llevar prosperidad a los que aún no la han alcanzado? De acuerdo con Cardona (1962), identificar los intereses comunes de empresas e instituciones sociales es el camino para generar bien común para la sociedad. Y ese bien común será mayor cuando las organizaciones trabajan en colaboración con los individuos y grupos con los cuales tienen una relación recíproca que cuando actúan solas. ¿Cuál es la relación entre bien común, responsabilidad social y *stakeholders*? Crosby y Bryson (2005) dicen que bien común es el régimen actual o potencial de mutuo beneficio producido a través del cuidadoso análisis de los *stakeholders*. Pocos autores han estudiado la relación entre empresa y bien común (Ardangoña, 1998; Montushi, 2007); sus trabajos se encaminan a mostrar cómo el bien común impuesto por el Estado es la base de la teoría de los *stakeholders*. En este artículo se muestra cómo más allá de dicha teoría y de la responsabilidad social, las empresas, al ser parte de un contexto social, contribuyen a la conformación de un bien común con sus *stakeholders*, de manera conjunta, lo que les permite interactuar con la sociedad con la cual cohabitan.

---

\* Magíster en Administración de la Universidad Externado de Colombia. Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

\*\* Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad del Rosario y profesora de cátedra de la Facultad de Administración de dicha institución. Estudiante del doctorado en Economía, Finanzas y Administración de la Universidad Camilo José Cela. Correo electrónico: nathmalaver@gmail.com

## 2. Interrelaciones entre sociedad y organización: un enfoque basado en el estudio del bien común, los *stakeholders* y la responsabilidad social

¿Cómo pueden las organizaciones llevar prosperidad a los que aún no la han alcanzado? De acuerdo con Cardona (1962), identificar los intereses comunes de empresas e instituciones sociales es el camino para generar bien común para la sociedad. Y ese bien común es mayor cuando las organizaciones trabajan en colaboración con los individuos y grupos con los cuales presentan una relación recíproca que cuando actúan solas. ¿Cuál es la relación existente entre bien común, responsabilidad social y *stakeholders*?

Este artículo tiene como finalidad mostrar cómo, más allá de la teoría de los *stakeholders* y de la responsabilidad social, existe un bien mayor y es el bien común, es decir, el bienestar del conjunto de la sociedad. Para lograr ese propósito, el documento se encuentra estructurado en cuatro partes. En la primera se hace una revisión del concepto de bien común desde diferentes posiciones, comenzando por la propuesta de Aristóteles, hasta mostrar el abordaje del concepto desde el campo organizacional. La segunda parte incluye las diferentes aproximaciones teóricas sobre responsabilidad social y la diferencia con el concepto de bien común. En la tercera parte se desarrolla el concepto de *stakeholders* y se identifica la manera como se ha operacionalizado. Finalmente, se presentan las conclusiones y se establecen recomendaciones para investigaciones empíricas que permitan operacionalizar las proposiciones presentadas en el artículo.

### 2.1. El bien común

Bien común es una de esas nociones simples que no admiten, propiamente hablando, una definición. Sin embargo, es posible y necesario tenerla. Etimológicamente, el origen de la palabra bien se encuentra en el latín *bonus*, que significa “bueno”, y en el verbo *beare*, que significa “hacer feliz”, y desde el punto de vista jurídico, son todas aquellas cosas que no siendo personas, pueden ser de utilidad para el hombre. El término común, del latín

*commune*, puede entenderse como algo que puede ser de varios o solamente predicarse de varios.

Integrando ambos conceptos puede indicarse que bien común, *bonus comune*, es aquel acto o perfección excedente y separado del que un conjunto de personas con características diversas participa, beneficiándose de dicha participación y formando entre todas una comunidad.

Montuschi (2007) señala que el concepto de bien común, como bien comunitario e individual, pero distinto de la mera sumatoria de los bienes individuales, tiene una larga historia que se remonta a dos mil años en el pasado. Aparece en los escritos de Platón, Aristóteles y Cicerón. En el pensamiento de Platón, no distinguible del de Sócrates, se hace énfasis en lo que dicho pensador denomina “la forma del bien”, y Aristóteles sostenía la idea del bien más elevado. En el *De officiis*, Cicerón dice que los hombres son iguales en dignidad y que existe un vínculo de sociedad entre los hombres y aun entre los hombres y los dioses.

En general, puede aceptarse que los tres se están refiriendo a un bien propio y alcanzable sólo por la comunidad, pero compartido en forma individual por cada uno de sus miembros. En tal sentido, este enfoque da un marco de referencia para considerar la relación entre los intereses individuales y los intereses de la comunidad. De acuerdo con Aristóteles:

Every state is a community of some kind, and every community is established with a view to some good; for everyone always acts in order to obtain that which they think good. But, if all communities aim at some good, the state or political community, which is the highest good of all, and which embraces all the rest, aims at good in a greater degree than any other, and at the highest good. (*Politics*, 1252a1-6)

Para autores como Argandoña (1998) los principales desarrollos de la teoría del bien común construidos sobre las ideas de Aristóteles se encuentran en los trabajos de San Agustín y Santo Tomás de Aquino. Para San Agustín el bien común es el bien individual alcanzado en comunidad. Si ponemos el bien común por sobre el bien individual pasaremos a llevar a la persona y si ponemos en primer lugar al bien individual se pasa a llevar a los demás. Es por esta razón que, de acuerdo con San Agustín, los hombres se agrupan para satisfacer necesidades que no pueden lograr por sí solos y existe una jerarquía de sociedades, siendo la primera la familia, luego la sociedad intermedia y, finalmente, la sociedad perfecta, que corresponde al Estado.



Para Santo Tomás, el bien común es el fin de una comunidad política (civil) en la cual las personas son guiadas por un principio de justicia. En esta sociedad las personas adquieren las virtudes morales que les habrán de permitir emprender la búsqueda de Dios, a quien se considera un bien común trascendente. Santo Tomás dice que el bien es lo que todos apetecen, pero no es bueno porque todos lo apetezcan, sino al contrario, lo apetecen todos precisamente porque es bueno. Para Murphy (2005), la posición de Santo Tomás es de justicia y paz, siendo ambas condiciones propias de una comunidad.

Hacia el año de 1651 aparece una obra que incide en el desarrollo del pensamiento relativo al bien común. En su *Leviatán*, Hobbes presenta una visión materialista de los seres humanos, a quienes considera simplemente como materia en movimiento, con fines guiados por un objetivo totalmente egoísta: la preservación y promoción de su propia existencia. Sin idea ni propósito hacia el bien común. De acuerdo con el punto de vista de Hobbes, el ser humano se encuentra originariamente en lo que denomina el “estado de naturaleza”, en el cual es totalmente libre en sus acciones y donde prevalece su sentido de egoísmo. En la búsqueda de satisfacción de sus propias necesidades las personas no tienen sentimientos de simpatía, benevolencia o sociabilidad; sólo buscan la gratificación de sus deseos personales. En ese estado no existe para ellos el concepto de comunidad ni el de bien trascendente. En el siglo xx Maritain en su obra *Persona y bien común* (1949) establece que por su carácter de *bonum*, el bien común no puede ser una resultante del simple querer individual y que dado su carácter de común este bien debe abarcar tanto a la sociedad como a la persona.

La Iglesia Católica en su concepción teológica del bien común considera que éste consiste en promover la vida virtuosa en la comunidad, mediante una paz y una seguridad de las cuales las familias y cada uno de los individuos pueden disfrutar en el ejercicio de sus derechos, y al mismo tiempo, en la mayor abundancia de bienes espirituales y materiales que sea posible en esta vida mortal, a través de la colaboración activa de todos los ciudadanos. Algunas definiciones de diferentes papas sobre el concepto de bien común son las siguientes: para Pío XI toda actividad del Estado, política y económica, está sometida a la realización permanente del bien común, es decir, de aquellas condiciones externas que necesita el conjunto de los ciudadanos para el desarrollo de sus cualidades y oficios, de su vida material, intelectual y religiosa. Pío XII, a su vez, dice que el bien común

abarca todo un conjunto de condiciones sociales que permiten a los ciudadanos el desarrollo expedito y pleno de su propia perfección. Según Juan XXIII, el bien común abarca el conjunto de aquellas condiciones de la vida social con las cuales los hombres, las familias y las asociaciones pueden lograr con mayor plenitud y facilidad su propia perfección.

En el Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia se define su perfil con las siguientes palabras: el bien común no consiste en la simple suma de los bienes particulares de cada sujeto del cuerpo social. Siendo de todos y de cada uno es y permanece común, porque es indivisible y porque sólo juntos es posible alcanzarlo, acrecentarlo y custodiarlo, también en vistas al futuro.<sup>1</sup>

Autores como Finnis (1980) han intentado realizar una conexión entre derechos individuales y bien común. Para Finnis las personas buscan obtener bienes básicos que habrán de contribuir a una buena vida. Según Hollenbach (2002, p. 9), “the common good ‘is immanent within the relationships that bring this community or society into being’”. Dupré (1994) establece que el bien común es un bien que va más allá del bienestar individual; es propiedad de la comunidad y compartido por sus miembros. En su estudio sobre bioética y bien común, Lisa Cahill (2004) señala que el bien común define una asociación solidaria de personas y que es más que la suma de los bienes individuales.

Murphy (2005) considera que existen tres formas de explicar el concepto de bien común: instrumental, distintivo y agregado. La concepción instrumental es aquella en la que el bien común consiste en la presencia de condiciones que permitan a los miembros de una comunidad alcanzar sus propósitos. La mirada distintiva, a su vez, implica la generación de un estado de relaciones propias de una comunidad como un todo. Y el bien común agregado es la obtención de algunos bienes intrínsecos que son propiedad exclusiva de los miembros de esa comunidad política.

Sulmasy (2001) presenta cuatro nociones de bien común: el agregado, que consiste en la suma del bien común de todos los individuos; el bien común, que divide en dos subtipos, posesivo y teleológico. El posesivo es entendido como aquellos bienes que se mantienen en común<sup>2</sup> y el teológico

---

1 Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia Católica.

2 En *La tragedia de los comunes* Garrett Hardin se refiere al bien común en esos términos.

es aquel desarrollado por Santo Tomás. Un tercer tipo es el supersedivo, o el bien común que se cree que trasciende a la totalidad de los individuos que conforman la comunidad. Este bien se divide en revolucionario y hegeliano. El primero es aquel en el cual un grupo de personas representa el bien común de la población, a través del Estado. Este último toma la figura de una monarquía, una oligarquía o junta, y el segundo, el hegeliano, es aquel en el cual los intereses de los individuos son subsumidos en el Estado. Finalmente, el bien común integral es aquel que surge de la interacción entre las personas y no puede ser dividido en partes iguales. Existen dos tipos, el condicional y el constitutivo. El condicional surge de una asociación voluntaria y les permite a los individuos obtener sus intereses individuales; el constitutivo conlleva que las relaciones establecidas en una comunidad ya constituyen un bien. Para Deneulin (2006), el bien común trasciende el bien humano de cada vida individual.

## 2.2. El concepto desde el campo organizacional (bien común generado)

Al estudiar el concepto en el campo de las organizaciones, se encuentra que Mary Parker Follet, en la segunda década del siglo xx, hacía una presentación de los deberes sociales del empresario para con la comunidad, pero no como algo añadido a las funciones económicas primarias. Sostenía que “las responsabilidades sociales y económicas eran las mismas” (1996, p. 289). Lo que se denomina deberes sociales es mencionado después como bien común por Peña (1997) y por Argandoña (2004). Peña establece que el bien común requiere el bien de los particulares, en toda la medida posible, y que los sacrificios se distribuyan equitativamente y según pautas razonables, no arbitrarias; para el bien del grupo son necesarios algunos sacrificios. Argandoña, por su parte, señala que el bien común es todo aquello que es bueno y perfecciona a más de un ser. Para él, los *stakeholders* tienen el deber principal de contribuir a la realización del fin de la empresa, es decir, aportar a su bien común, primero cumpliendo con las prestaciones concretas (trabajo o capital) a las que se han comprometido, y posteriormente contribuyendo a generar las condiciones para que se desarrolle el bien común de la empresa, que consistirá en la creación de las condiciones para que cada uno de los

partícipes reciba de aquélla lo que razonablemente espera, y a lo que tiene derecho por su contribución (y que va más allá de un sueldo o un dividendo). El autor establece que el bien común no se restringe a los límites físicos de la organización; debido a que procede de la sociabilidad humana, toda relación social llevará consigo una dimensión de bien común.

Crosby y Bryson (2005) sostienen que el bien común es un régimen actual o potencial de mutuo beneficio, producido a través del cuidadoso análisis de los *stakeholders*. Para estos autores si un problema afecta a un grupo de *stakeholders*, el bien común podría ser un nuevo acuerdo que reduzca significativamente los efectos perjudiciales sobre aquéllos. Sagawa y Segal (2000), por su parte, señalan que identificar los intereses comunes de empresas e instituciones sociales se constituye en el camino para producir el bien común.

Para la Doctrina Social de la Iglesia (DSI), “la empresa debe caracterizarse por la capacidad de servir al bien común de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios útiles”. Sin embargo, “la empresa desempeña también una función social, creando oportunidades de encuentro, de colaboración, de valoración de las capacidades de las personas implicadas [...] sin descuidar los valores auténticos que permiten el desarrollo concreto de la persona y de la sociedad”.<sup>3</sup>

En síntesis, el bien común es un concepto que ha evolucionado desde un enfoque centrado en el progreso material a una mirada dirigida a la plena realización o desarrollo del ser humano, en la que la organización asume una responsabilidad frente a la sociedad, entendida ésta como todos los involucrados con los cuales tiene algún vínculo. Al respecto, Steurer (2006) dice que el bien común actúa como mediador de la relación *stakeholders*-empresa.

- Proposición: el bien común es el conjunto organizado de las condiciones sociales gracias a las cuales las personas y las organizaciones logran satisfacer sus necesidades. Es bueno para toda la sociedad y de él pueden gozar todos y cada uno de sus integrantes.
- Proposición: el bien común es un activo de la sociedad, y las organizaciones, al ser parte de ella, se benefician de aquél.

---

3 DSI # 338.

En la tabla 1 se sintetizan las propuestas sobre bien común presentadas en este documento.

**Tabla 1. Nociones existentes sobre el bien común**

Autor	Propuesta
Platón, Aristóteles y Cicerón	Se estudia el bien común como algo propio y alcanzable por la comunidad, pero compartido en forma individual por cada uno de sus miembros.
San Agustín	El bien común es el bien individual alcanzado en comunidad. Si ponemos el bien común por sobre el bien individual pasaremos a llevar a la persona, y si ponemos en primer lugar al bien individual, entonces pasaremos a llevar a los demás (ideas totalitaristas e individualistas).
Santo Tomas de Aquino	El bien común es la sociedad civil en la cual la persona adquiere las virtudes morales que le habrán de permitir proceder en la búsqueda de Dios, a quien considera un bien común trascendente.
Hobbes	El ser humano es guiado por un objetivo egoísta que consiste en la preservación y promoción de su propia existencia.
Maritain	Por su carácter de <i>bonum</i> , el bien común no puede ser una resultante del simple querer individual, y dado su carácter de común este bien debe abarcar tanto a la sociedad como a la persona.
Doctrina Social de la Iglesia	La enseñanza de la Iglesia entiende por bien común “el conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las ‘Asociaciones’ y a cada uno de sus miembros el logro más pleno y más fácil de la propia perfección”; es un deber de todos los miembros de la sociedad (ciudadanos); es un bien indivisible y sólo juntos es posible alcanzarlo, acrecentarlo y custodiarlo.
Ardangoña	El bien común es todo aquello que es bueno y que perfecciona a más de un ser.
Dupré y Deneulin	El bien común va más allá del bien individual.
Murphy	Presenta tres formas de bien común: instrumental, distintivo y agregado.
Sulmasy	Presenta cuatro nociones de bien común: agregado, común común, supersesivo e integral.
Hollenbach	El bien común es inmanente a las relaciones que direccionan a una comunidad o sociedad.
Crosby y Bryson	El bien común es un régimen actual o potencial de mutuo beneficio producido a través del cuidadoso análisis de los <i>stakeholders</i> .

Fuente: elaboración propia.

### 2.3. Responsabilidad social

En materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha desarrollado una gran variedad de teorías y enfoques. Las primeras referencias del concepto se remontan a Clark (1916), para quien los gerentes debían aceptar sus responsabilidades sociales. Años más adelante Barnard, en *The Functions of the Executive* (1938), y Kreps, en *Measurement of the Social*

*Performance of Business* (1940), argumentan que la responsabilidad de los gerentes va más allá de generar retorno a los accionistas. Hacia 1953 Bowen publicó su obra *Social Responsibilities of the Businessman*, donde dice que los hombres de negocios tienen la obligación de perseguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad (1953, p. 6). Para este autor la RSC descansa sobre dos premisas: primero, es una forma de contrato social, y segundo, actúa como agente moral dentro de la sociedad.

Para Andrews (1962), la responsabilidad social es el interés sensato y objetivo por el bienestar de la sociedad, que restringe el comportamiento individual y corporativo de actividades –cuyo último fin es destructivo, por rentables que sean al principio– y conduce hacia contribuciones positivas para el mejoramiento humano, entendido éste de la manera más amplia posible. Este autor considera que quienes piensan que la única obligación de la empresa es maximizar el beneficio, están generalmente de acuerdo en que aquélla debe cumplir sus obligaciones legales: obedecer las leyes *antitrust*, llevar la contabilidad de un modo honrado, marcar y pesar exactamente los productos y pagar sus facturas e impuestos.

Tras estas aproximaciones a favor de la responsabilidad social como algo que trasciende los intereses económicos, surgieron posiciones que consideraban este enfoque como algo negativo. Theodore Levitt dijo que “el evangelio de la responsabilidad social es esencialmente hipocresía, dado que la necesidad de mostrar beneficios actuales en el negocio es tan grande que el interés propio necesariamente excluye el servicio público”. Para Levitt “bienestar y sociedad no son el negocio de la corporación de negocios. Su negocio es hacer dinero, no la música suave” (1958, p. 47). Andrew Hacker, en *The New York Times Magazine* del 17 de noviembre de 1963, reprocha el compromiso corporativo en asuntos sociales: “la única responsabilidad de las corporaciones es –dice– obtener beneficios, contribuyendo de este modo a un sistema económico próspero”. Reavis Cox, a su vez, afirmó en el *Wall Street Journal* del 15 de octubre de 1969 que el papel del hombre de negocios es satisfacer las necesidades materiales del hombre, y que es ello lo que la sociedad debe esperar de él.

Es importante anotar que el líder conceptual de Cox, Levitt y Hacker es Friedman, quien en *Capitalismo y libertad* (1962) argumenta que la doctrina de la responsabilidad social es una “doctrina esencialmente subversiva”, pues

la responsabilidad social de los negocios es sólo una: utilizar los recursos y ocuparse en actividades proyectadas para aumentar los beneficios, mientras se permanezca dentro de las reglas del juego. Lo que quiere decir que se compromete con una competición libre y abierta, sin engaño ni fraude. Para Friedman el accionista es el hombre económico interesado exclusivamente en un máximo beneficio a corto plazo, con una consideración mínima de las restricciones legales y éticas. Las ideas de este autor aún siguen siendo compartidas por Alexander y Schwarzschild en su artículo “Subversive Thoughts on Freedom and the Common Good” (1998).

Tras este período de crisis del concepto de responsabilidad social como algo que va más allá de generar beneficio económico, surge otra corriente de autores a favor de ella. Así, para Davis y Blomstrom la responsabilidad social es “la obligación gerencial que toma acción para proteger y mejorar tanto el bienestar de la sociedad y los intereses de la organización” (1975, p. 6). Desde la teoría económica, Kohlberg (1969), Davis (1973), Stone (1975) y Frederick (1987) incluyen entre las responsabilidades de la firma no solamente obligaciones económicas, técnicas y legales, sino también ciertas responsabilidades para con la sociedad en la cual se encuentran. Preston y Post (1975) y Buchholz (1977) introdujeron la noción de responsabilidad pública de los *managers*, proponiendo que el impacto social de la firma podría ser guiado y valorado en el contexto de política pública externa. Steiner (1975) conceptualiza la RSC como un *continuum* de responsabilidades que se extiende desde la producción económica tradicional hasta un área voluntaria e incorpora expectativas más allá de la realidad. De manera similar, Carroll (1979) indica que las compañías tienen múltiples responsabilidades, comenzando con responsabilidades económicas, legales y sociales. Para Ackerman y Bauer (1976) y para Sethi (1979) las empresas deben hacer énfasis en la motivación más que en el desempeño. Jones (1980), por su parte, argumenta que la corporación tiene una obligación de constituir grupos en la sociedad más allá de los accionistas y más allá de relacionarse por ley o contratos de unión.

A finales de los años ochenta el concepto de responsabilidad social corporativa evolucionó hacia una perspectiva más integral (Carroll, 1979; Epstein, 1987; Frederick, 1987) que incluye obligaciones éticas de los negocios.

Durante los años noventa, el concepto de responsabilidad corporativa y comportamiento ciudadano comenzó a tomar el lugar de la responsabilidad social corporativa en los círculos académicos y de negocios, al reconocerse

que las respectivas realidades de estas responsabilidades hacen parte de las actividades cotidianas de las organizaciones, como al impacto de sus decisiones (Marsden y Andriof, 1998; Waddock, 2002). Adela Cortina (1996) define responsabilidad social empresarial como la responsabilidad social consistente en asumir voluntariamente las consecuencias de la empresa en el medio social y en el medio ambiente. Para ella, dicha responsabilidad “va más allá de lo que exige el derecho,<sup>4</sup>” en donde responsabilidad corporativa emerge desde la definición legalista y reactiva de los primeros años en los que las compañías se encontraban obligadas a responder al bien social.

Con la llegada de un nuevo siglo, el concepto social toma más fuerza. Para el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), la responsabilidad social empresarial es definida como “el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”. Otra visión es la proporcionada por el Business for Social Responsibility, que la define como la “administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”. De acuerdo con la Cepal, la empresa que aspire a ser socialmente responsable, en el diseño de su estrategia de responsabilidad social deberá tener en cuenta las siguientes dimensiones: ética, valores y principios de los negocios; derechos humanos, trabajo y empleo; gobernabilidad corporativa; impacto sobre el medio ambiente; relación con proveedores; filantropía en inversión social; y transparencia y rendición de cuentas.

Garriga y Melè (2004) sostienen que el campo de la responsabilidad social corporativa está formado por diferentes enfoques, que llegan a ser contradictorios, complejos y poco claros. Los autores logran cartografiar las principales teorías y aproximaciones en torno a la responsabilidad social de las empresas y lo hacen en cuatro grupos. Así, advierten la necesidad de profundizar en la relación entre sociedad y empresa mediante un conocimiento cabal de la realidad y una sólida base ética. Para Argandoña (2006), a su vez, el calificativo “social” dado al concepto no puede ser un conjunto de deberes específicos basados en supuestas demandas o expectativas de la sociedad; lo social se deriva del compromiso asumido ante la sociedad por

---

4 Esto se ve claramente en el inglés, con la distinción entre *accountability* y *responsibility*, ya que no se trata sólo de dar cuentas, lo que exige el Derecho, sino de asumir una responsabilidad que no se exige legalmente, sino que la empresa asume voluntariamente y, por tanto, va más allá del propio Derecho.



la empresa y todos los que colaboran con ella, y del deber de dar cuenta de dichas responsabilidades ante los *stakeholders*. De otra parte, para el World Business Development, la responsabilidad social es definida como “el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”.<sup>5</sup> Hablar hoy de RSE es invitarnos a pensar en “el resurgimiento de valores en la sociedad y manifiesta la necesidad que sienten las empresas de involucrarse, a través de sus iniciativas, con la sociedad civil”.<sup>6</sup>

## 2.4. Teorías de la responsabilidad social

La evolución del concepto de responsabilidad social lleva a un agrupamiento en cuatro enfoques diferentes. El primero de ellos incluye a aquellos autores que entienden la responsabilidad social desde un enfoque instrumental (Friedman, 1970; Hart, 1995; Linz, 1996; Jensen, 2000; Prahalad y Hammond, 2002; Porter y Kramer, 2002; Hart y Christensen, 2002; Prahalad, 2003), quienes consideran a la empresa como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos. Las empresas apuestan por un comportamiento ético y responsable en la medida en que dicho comportamiento aporte ventajas competitivas al negocio.

El segundo enfoque lo conforman aquellas teorías que se centran en la teoría política. Hace referencia al poder excesivo de la empresa en la sociedad y a un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político (Davis 1960, 1967; Donaldson y Dunfee, 1994, 1999; Word y Lodgson, 2002; Andriof y McIntosh, 2001). En tercer lugar se encuentra la teoría integradora, en la cual la empresa se centra en la identificación, canalización, capacitación y respuesta ante las demandas sociales de los *stakeholders* (Sethi, 1975; Ackerman, 1973; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wartick y Mahon, 1994; Preston y Post, 1975, 1981; Mitchell, Agle y Word, 1999; Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Word, 1991).

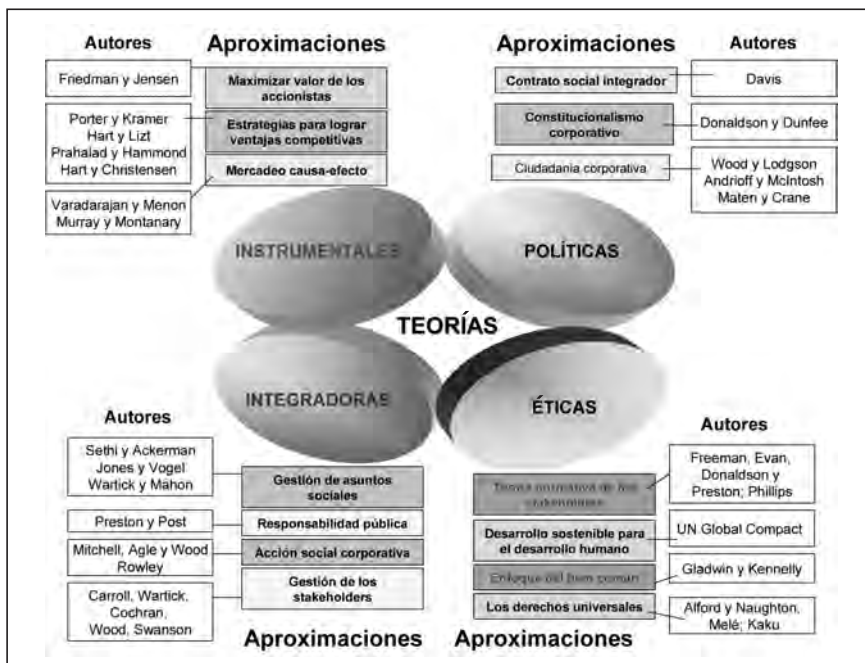
---

5 Tomado de la Revista *Universidad & Empresa* (Bogotá, Facultad de Administración, Universidad del Rosario), no. 11, 2006. Trujillo, M. A. Trujillo, M. y Guzmán, A. “Responsabilidad social empresarial y Global Reporting Initiative”, p. 357).

6 <http://www.operacionsonrisacolombia.org.co/RSE.htm>

El cuarto enfoque está basado en las teorías que estudian la responsabilidad ética de las empresas para con la sociedad, a fin de estudiar, entre otros temas: los derechos universales, el desarrollo sostenible y el enfoque del bien común (Freeman 1984, 1994; Donaldson y Preston, 1995; Freeman y Phillips, 2002; Gladwin y Kennelly, 1995; Alford y Naughton, 2002; Melé, 2002; Kaku, 1997). El gráfico 1 muestra los enfoques con sus aproximaciones y autores más representativos.

**Gráfico 1. Enfoques teóricos sobre responsabilidad social corporativa**



Fuente: elaboración propia.

- Proposición: la responsabilidad social de una empresa consiste en generar las condiciones que permitan alcanzar el bien común de los individuos y grupos con los cuales tiene una relación recíproca.

## 2.5. Relación entre bien común y responsabilidad social

Según las definiciones que se han presentado, el bien común tiene interpretaciones diferentes. Por un lado, es algo impuesto por la sociedad, donde

se considera que es la suma de los valores sociales para el servicio de la comunidad. En esta interpretación, el individuo queda supeditado al fin de la sociedad, donde se identifica el bien común con el bien social. El comportamiento de los miembros de la sociedad debe ajustarse al bien común que en ella impera y que ha sido impuesto por el Estado.

Otra mirada del bien común es verlo como algo generado de manera conjunta entre todos aquellos que conforman la sociedad. Es desde esta perspectiva que se quiere mostrar cómo las empresas y la sociedad se necesitan mutuamente, entendida la sociedad como la suma de todos los individuos que necesitan acuerdos y arreglos para funcionar y la organización como el conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesen (Pérez López, 1993). Por un lado, las compañías exitosas requieren una sociedad saludable, en la que no sólo existan condiciones de educación, salud y oportunidades de trabajo, sino que también es necesario contar con condiciones que garanticen la seguridad de los consumidores, una eficiente utilización de los servicios públicos y garantía de buen gobierno. Estas sociedades saludables llevan a un incremento en la demanda y por consiguiente al crecimiento del país. Al mismo tiempo, una sociedad saludable necesita compañías que generen empleos e ingresos y ofrezcan productos, logrando así un mejoramiento de la calidad de vida de sus grupos de interés.

La dependencia entre empresas y sociedad implica que tanto las decisiones sociales como las de negocios se orienten hacia el principio de valor agregado, lo que significa seleccionar beneficios para ambos lados. Para lograrlo es necesario tener en cuenta que las empresas operan en un contexto competitivo; las condiciones sociales hacen parte de éste. Garantizar su salud beneficia tanto a la empresa como a la sociedad.

Dicho contexto competitivo, de acuerdo con Porter y Kramer (2006), se divide en cuatro áreas: primero, se requiere una disponibilidad de recursos (ej., personas, infraestructura); segundo, son necesarios reglamentación e incentivos para la competencia; tercero, se requiere una demanda creciente y sofisticada; y cuarto, se necesita una política de apoyo entre industrias (*cluster*).

Sin embargo, estos elementos solamente pueden lograrse gracias la existencia de factores sociales como un sistema de educación, infraestructura, leyes antidiscriminación, infraestructura, etc.

En esta relación mutua entre sociedad y organizaciones, el elemento mediador es el bien común; aquel activo propio de la sociedad que no puede valorarse en términos cuantitativos y respecto del cual se tienen tanto derechos como deberes.

Pero la generación y mantenimiento de ese bien común no es una tarea asignada a pocos miembros de la sociedad; si bien las organizaciones asumen un papel importante dentro de dicha tarea, los ciudadanos como actores individuales deben evitar que el bien común se desgaste.

El Gobierno establece una serie de directrices que buscan generar las condiciones necesarias para que las personas y las organizaciones puedan satisfacer sus necesidades; no se escapan de estas disposiciones las que tienen que ver con regulación.

Las organizaciones, por su parte, se benefician del bien común y sus acciones no deben ir en contravía de aquel derecho de todos. Los límites de las acciones de las organizaciones los establece el bien común. Una empresa debe ser responsable con cada uno de los individuos y grupos con quienes tiene un vínculo directo, lo que permite que el bien común sea preservado (ej., derecho a respirar un aire limpio, la empresa es responsable de no afectar el ecosistema). Pero el bien común de los *stakeholders* de la empresa no constituye la totalidad del bien común de los *stakeholders* de la sociedad.

- Proposición: las organizaciones se relacionan con la sociedad contribuyendo a la generación de un bien común para sus grupos de interés.

## Stakeholders

Las organizaciones se interrelacionan con la sociedad en la que se ubican al tener vínculos con un grupo de personas u organizaciones con las cuales tienen algún interés. Un desconocimiento de uno de estos *stakeholders* podría afectar el bien común de la sociedad.

- Proposición: las acciones desarrolladas por las empresas inciden en el bien común de la sociedad.

Sobre el análisis de los *stakeholders* se encuentra un desarrollo conceptual amplio. En un comienzo las empresas se enfocaban de manera

exclusiva en la generación de riqueza para sus propietarios y descuidaban su responsabilidad para con los demás grupos de interés. Sin embargo, la sociedad se ha encargado de exigirles que entiendan y actúen de acuerdo con la responsabilidad social inherente a la actividad que desarrollan. La primera de estas manifestaciones puede deducirse de los cuestionamientos realizados por parte del llamado “movimiento obrero”<sup>7</sup> que surgió en Inglaterra en la época de la revolución industrial con la finalidad de hacer valer los derechos de los trabajadores y garantizar su bienestar. En ese entonces se presentaba un desplazamiento masivo de campesinos de zonas agrícolas a zonas industriales, debido a la carencia de condiciones mínimas de higiene, vivienda y trabajo. Ante este aumento de la demanda, las empresas disminuyeron los costos de producción, incrementaron sus jornadas laborales y comenzaron a contratar niños. Las presiones ejercidas por el movimiento obrero obligaron a las empresas a comenzar a preocuparse por satisfacer a los empleados además de a los accionistas.

Pero los cambios no surgen solamente como resultado de la movilización social, sino también por cuestiones de mercado. En el período comprendido entre 1800 y 1930, la oferta, que había sido inferior a la demanda (lo que llevaba a que el cliente debiera conformarse con lo ofrecido), comenzó a equipararse con ésta. Entonces los psicólogos enfocaron sus esfuerzos en estudiar el comportamiento del consumidor; las personas buscaban productos acordes con sus necesidades. Ya para mediados del siglo xx la empresa comprendía la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes, trabajadores y accionistas. Posteriormente, surge la preocupación por otros grupos de interés, como es el caso del medio ambiente, y se generan nuevos conceptos como el de sostenibilidad, que cubre toda la gama de actividades que realiza el hombre en su dinámica de vida (Dovers y Handmer, 1994).

Existe una variedad muy grande de definiciones en la literatura sobre *management* acerca de quiénes son *stakeholders*. ¿Conocemos realmente sus orígenes? Se trata de un concepto utilizado desde hace mucho tiempo en la ley. Un *stakeholder* era, originalmente, una persona que de manera temporal tenía el control de dinero y bienes, mientras se determinaba quién

---

7 Desde Tremblay y Wils (2005) estaríamos hablando de *movilización*, concepto definido como una serie de comportamientos que una masa crítica de empleados decide adoptar voluntariamente, de manera discrecional, buscando favorecer el mantenimiento y el mejoramiento de la salud social y psicológica de su medio de trabajo para mejorar la organización y su desempeño.

era su propietario legal. Un ejemplo de ello surge cuando dos personas apuestan cierta cantidad de dinero a la ocurrencia de cierto evento futuro y piden a un tercero que tenga el dinero apostado. Es este tercero el que, dadas las condiciones de la apuesta, decide quién es el propietario del dinero. Otra aplicación se encuentra en las ciencias políticas. De acuerdo con Bleger (2004), en el contexto de las elecciones gubernamentales, el término *stakeholders* se refiere a cuerpos (organizados o no) de personas con un interés mutuo en relación con una organización de negocios. Este interés puede estar legalmente constituido, como en el caso de accionistas y empleados, o puede derivarse de intereses identificados o derechos en relación con una organización o negocios.

Otros autores, como Andriof, Husted, Waaddock y Sutherland (2002), consideran que el pensamiento sobre *stakeholders* se encuentra en la economía, específicamente con Adam Smith, quien aplicó sus conocimientos a la explicación de un sistema unificado de vida económica. Smith argumentó que las sociedades funcionan mejor cuando los intereses económicos y éticos se unen. Dicho argumento, presentado en *La teoría de los sentimientos morales* (1759) y en *La riqueza de las naciones* (1776), dio origen a la noción de que los intereses éticos y económicos compartían una relación simbiótica. Dos siglos después Friedman (1962) diría que la búsqueda de la maximización de la riqueza de los accionistas es la razón de ser de las actividades empresariales (Freeman, Wicks y Parmar, 2004). Para Friedman (1962), la teoría de los *stakeholders* nace como una alternativa a la “visión tradicional” que ve en la búsqueda de la maximización de la riqueza de los accionistas la razón de ser de las actividades empresariales.

Al explorar los orígenes del concepto en mención el campo gerencial, se encuentra que aquél fue utilizado por primera vez en 1962 cuando el Stanford Research Institute utilizó el término *stakeholder* en un memorando interno, al referirse a aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir (Freeman y Reed, 1983; Freeman, 1984).

El concepto de *stakeholders* se ha desarrollado por fases. La primera evidencia la necesidad de relacionar negocios y sociedad y fue desarrollada por Berle y Means (1932), Barnard (1938), Tawney (1948), Kapp (1950), Boulding (1953), Selekman (1956), Galbraith (1958), Gordon y Howell (1959) y Pierson (1959). Posteriormente, otros investigadores se enfocaron en la relación negocios-sociedad y responsabilidad social

corporativa (Adams, 1969; Austin, 1965; Boulding, 1968; Elbing, 1970; Galbraith, 1967; y Lodge 1970a, 1970b). Para finales de los años setenta y comienzos de los ochenta, un nuevo paradigma de negocios y sociedad se reveló, especialmente en Estados Unidos. Frederick argumentó (1987, 1994a) que el campo se había movilizó desde la responsabilidad social corporativa, concepto que se derivó del activismo social de los años sesenta y setenta hacia la sensibilidad social corporativa. Este paradigma, que relacionaba negocios y sociedad, fue desarrollado, entre otros, por Preston y Post (1975), Carroll (1979), Jones (1980), Wartick y Cochran (1985), Word (1991a, 1991b) y Jones (1995). Para Selznick (1996, p. 272), “ver la empresa ‘como una institución’ es verla continuamente preocupada por tomar en consideración a los *stakeholders* relevantes, cumpliendo compromisos de largo plazo, siendo sensible a la estructura de la autoridad que la opera. Todo esto entra en conflicto con la visión todavía dominante de que la empresa es una asociación voluntaria de accionistas que detentan la propiedad de la empresa y que son los únicos miembros que deben realmente ser tomados en cuenta. Esta doctrina oscurece las realidades del poder, la subordinación y la responsabilidad [...] Una teoría institucional de la firma es una voz de resistencia a esta cultura de estrechamiento de la visión, ofrece guías para la reflexión sobre la responsabilidad empresarial, y arroja luz sobre cuestiones tales como la maximización de las ganancias o de los retornos sobre el capital.”

A pesar de presentarse diferentes aproximaciones sobre el concepto de *stakeholders*, fue Freeman (1984) quien lo popularizó al establecer una relación entre teoría de *stakeholders* y planeación estratégica, señalando que la misión o propósito de la empresa debe considerar a los *stakeholders*. Para el autor en mención, *stakeholder* es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa. Fue a partir de su propuesta que el pensamiento de los *stakeholders* comenzó a tener una dimensión en la vida organizacional; cierto número de escuelas se han fundamentado en su trabajo (Carroll, 1989; Brenner y Cochran, 1991; Hill y Jones, 1992).

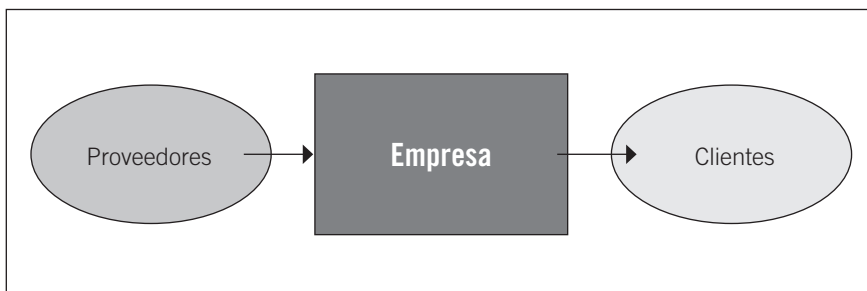
Las definiciones pre y post Freeman varían de un extremo a otro a lo largo de un *continuum*. En uno de sus extremos se encuentran definiciones amplias como, por ejemplo, aquélla según la cual *stakeholder* es cualquier

actor (persona, grupo, entidad) que tenga una relación o intereses (directos o indirectos) con o sobre la organización (Thompson et al., 1991; Donaldson & Preston, 1995). En el extremo opuesto se encuentran definiciones restringidas; así, los *stakeholders* (primarios) serían actores (o categorías de actores tales como empleados, gerentes, proveedores, propietarios/accionistas y clientes) poseedores de intereses y expectativas sobre la organización, sin los cuales ésta no sería posible (Bowie, 1998; Savage, 1991; Hill & Jones, 1992; y Näsi, 1995); de igual manera, tales derechos o intereses son el resultado de transacciones hechas con la empresa o de actividades realizadas por ésta, que pueden ser legales o morales, individuales o colectivos.

A pesar de estos extremos, se observa una evolución en la definición de *stakeholders*. De un enfoque basado en la producción, en el que la empresa actuaba como una caja negra en la cual los *stakeholders* eran los proveedores y los clientes, se da el paso a un enfoque gerencial en el que intervienen propietarios y empleados. Posteriormente, surge un modelo orientado a maximizar los beneficios y crear valor para todos los *stakeholders*: comunidad, clientes, propietarios, gobierno y empleados. Los gráficos 2 a 4 reflejan la evolución en la concepción de *stakeholders*.

Para Donaldson y Preston (1995), contemplar el comportamiento de las organizaciones bajo la perspectiva de la teoría de los *stakeholders* ha ayudado apreciablemente a entender, por ejemplo, el papel que deberían desempeñar los negocios en la sociedad. Para Jones (1995), por su parte, ha enriquecido la teoría organizacional, al introducir una visión menos restrictiva que la defendida por las tradicionales teorías económicas.

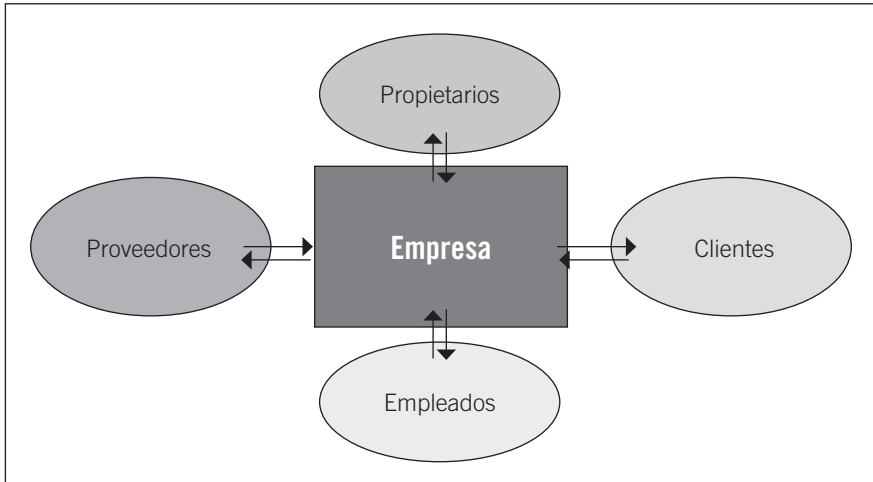
**Gráfico 2. La empresa vista como una caja negra**



Fuente: elaboración propia.



**Gráfico 3. Enfoque gerencial de los stakeholders**



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 4. La propuesta de Freeman**



Fuente: elaboración propia.

Para Falção y Fontes (1999), el elemento común en las definiciones mencionadas es que los conceptos (amplios o restringidos) tienen como telón de fondo algunas preguntas: ¿en función de qué intereses son geren-

ciales las organizaciones? ¿A quién y para qué realmente interesan (o deben interesar) las organizaciones? ¿Qué intereses tienden a hacer prevalecer los sistemas de gestión organizacional contemporáneos y en detrimento de qué otros intereses? ¿Qué intereses deberían prevalecer o por lo menos no ser ignorados o marginados?

Buscando resolver estos interrogantes han surgido diferentes propuestas. Freeman (1984) propuso cuatro campos de investigación apoyados en la teoría de los *stakeholders*: teorías normativas, gobierno corporativo, responsabilidad social corporativa y gestión estratégica.

Autores como Donaldson y Preston (1995) manifiestan que estos interrogantes pueden ser abordados desde tres dimensiones teóricas: descriptiva/empírica, prescriptiva e instrumental. Dichos autores expresan que las firmas y/o gerentes realmente se comportan de ciertas maneras (descriptiva/empírica); algunos resultados son más probables si las firmas y/o gerentes se comportan de ciertas maneras (instrumental); y las firmas y/o gerentes deben comportarse de ciertas maneras (normativo).

La dimensión descriptiva nos muestra “a la corporación como una constelación de intereses competitivos y cooperativos que poseen valores intrínsecos” (Donaldson y Preston, 1995, p. 66). En esta dimensión se muestra cómo las organizaciones actúan recíprocamente con los *stakeholders*. Aun cuando los autores en mención propusieron integrar las tres dimensiones, de acuerdo con Jawahar y McLaughlin (2001) fueron Brenner y Cochran (1991) los pioneros en proponer una dimensión descriptiva de *stakeholders*. En la dimensión instrumental se establece un marco conceptual para examinar las conexiones entre la práctica de la gestión de los *stakeholders* y el logro de varios objetivos corporativos (pp. 66-67). Es importante tener en cuenta que para lograr el valor del accionista en un marco temporal indeterminado, los gerentes deben prestar atención a las relaciones dominantes de los *stakeholders*.

Para Jawahar y McLaughlin (2001) en la dimensión instrumental se unen fines y medios. En la literatura esta dimensión busca explicar la relación entre responsabilidad corporativa y desempeño financiero (Margolis y Walsh, 2001a).

Finalmente, la base fundamental de la teoría de los *stakeholders* se encuentra en la dimensión normativa, fundamentada ésta en la aceptación de las siguientes ideas: “*stakeholders* son personas o grupos con intereses

legítimos en los aspectos procedimentales y/o sustantivos de la corporación” y “los intereses de todos los *stakeholders* son de valor intrínseco” (Donaldson y Preston, 1995, p. 67). Para Jawahar y McLaughlin (2001), uno de los principios centrales de la dimensión normativa es que las empresas deben atender los intereses de todos sus *stakeholders*, no sólo de sus accionistas; hay que concebir al *stakeholder* como un fin (Boatright, 1994; Clarkson, 1995; Evan & Freeman, 1983; Goodpaster, 1991). Para Preston (1990), la dimensión normativa propone que la marginación de un interés en beneficio de otros afecta la capacidad de supervivencia de la organización en el largo plazo, teniendo en cuenta la correlación entre la satisfacción de múltiples *stakeholders* y la capacidad de las organizaciones económicas para generar riqueza (valor de las acciones) en el largo plazo.

Esta dimensión se basa en una visión institucional de la organización, definida como un escenario de múltiples intereses competitivos, y a veces conflictivos, en un espacio social en el que los *stakeholders* juegan en diferentes posiciones de poder, y en el cual la sustentabilidad organizacional depende de pactos (*trade-offs*) y arreglos cooperativos específicos.

Pareciera ser que la propuesta de Donaldson y Preston explica el comportamiento de la empresa con sus *stakeholders*; sin embargo, Freeman (1995) sugiere una cuarta dimensión, denominada metafórica o narrativa, en la que la teoría de los *stakeholders* es una historia más que un constructo teórico y considera que la “tarea es construir metáforas de la forma como los *stakeholders* piensan y empotrarlo en una historia sobre cómo los seres humanos crean e intercambian el valor” (p. 45)

Steurer (2006, p. 56) señala que la propuesta de Donaldson y Preston no explica la totalidad de las relaciones de la empresa, al enfocarse simplemente en el análisis de la corporación y su relación con los *stakeholders*. En consecuencia, propone un nuevo abordaje, con tres dimensiones: corporativa, *stakeholders* y conceptual. La corporativa se enfoca en la manera como la empresa negocia con los *stakeholders*; la dimensión de los *stakeholders* analiza la forma como éstos buscan influenciar a la empresa; y finalmente, la dimensión conceptual explora la manera como los conceptos bien común o desarrollo sostenible se vinculan a la relación negocios-*stakeholders*.

Al integrar las propuestas de Donaldson y Preston con la de Steurer se logra construir una matriz con nueve alternativas de análisis para los *stakeholders*. El gráfico 5 sintetiza esta relación.

**Gráfico 5. Matriz resultante de cruzar las propuestas de Donaldson y Preston y de Steurer**

		Propuesta de steurer		
		CORPORATE	STAKEHOLDER	CONCEPTUAL
Propuesta de Donaldson y Preston	NORMATIVE	¿Por qué y cómo la corporación negocia con los stakeholders?	¿Qué produce la legitimidad de los stakeholders?	¿Qué asuntos de concepto podrian la corporación y los stakeholders tomar en cuenta?
	DESCRIPTIVE	¿Cómo la corporación negocia actualmente con los stakeholders?	¿Qué buscan los stakeholders?	¿Qué asuntos de concepto podrian la corporación y los stakeholders tomar en cuenta?
	INSTRUMENTAL	¿Cómo puede SRM contribuir al desempeño de la corporación?	¿Cómo pueden lograr sus demandas mejor?	¿En que medida el concepto X puede ser logrado mediante SRM?

Fuente: elaboración propia.

## 2.6. Cómo operacionalizar el concepto de stakeholders

Mitchell, Agle y Woods (1997) propusieron una teoría de identificación de *stakeholders* que permite operacionalizar el concepto basándose en su énfasis o preponderancia (*salience*), en función de la presencia simultánea de ciertos atributos en actores que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización determinada. Para los autores en mención, los *stakeholders* son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia. El poder tiene que ver con la existencia o la posibilidad de obtención por parte de un *stakeholder* de recursos para imponer su voluntad sobre los demás. El grado de poder de los actores puede ser clasificado de acuerdo con la disponibilidad del recurso. La legitimidad es la percepción de que las acciones de un actor son apropiadas dentro de ciertos sistemas de normas, valores o creencias. La urgencia es el clamor por una atención inmediata.

Para Mitchell, Agle y Woods los atributos son fenómenos preceptuales ligados a una construcción social creada por los *stakeholders*, los administra-

dores o la alta dirección de las firmas, que perciben e interpretan el entorno de la organización. Los actores que no presentan al menos uno de estos atributos (no afectan los resultados y/o no son afectados por ellos) no son *stakeholders*. Esta propuesta proporciona una equiparación de las perspectivas prescriptiva y descriptiva, en la medida en que sugiere que la finalidad (real e ideal) de las organizaciones es satisfacer las expectativas de los *stakeholders*. La cuestión es saber qué expectativas prevalecen sobre otras y qué implica ello. Al poner a interactuar los tres elementos pueden identificarse tres grandes grupos de *stakeholders*: latentes, vigilantes y definitivos. La tipología propuesta por los autores en mención se ilustra en el gráfico 6.

**Gráfico 6. Tipología de Mitchell**



Fuente: elaboración propia.

La combinación de los tres atributos en diferentes composiciones genera diferentes tipos de *stakeholders*, que se pueden agrupar en tres grupos: latentes, expectantes y definitivos. En los latentes se encuentran: a) los adormecidos: *stakeholders* con poder, pero sin legitimidad ni urgencia; b) exigentes: con urgencia, pero sin poder ni legitimidad, de manera que estos *stakeholders* sólo son incómodos; c) discrecionales: poseen legitimidad, pero sin urgencia ni poder. En la segunda categoría se encuentran los *stakeholders* expectantes, los cuales se dividen en a) peligrosos: aquéllos con urgencia y poder, pero sin legitimidad; b) dominantes: con poder y legitimidad, que forman parte de la coalición dominante (Cyert y March, 1963) en la organización. Sus intereses y expectativas marcan una diferencia para la organización; c) dependientes: aquéllos con urgencia y legitimidad, pero sin poder. Esta situación hace a esta categoría de *stakeholders* dependientes

del poder de otros *stakeholders*, de adentro o de afuera de la organización, para asegurar que sus intereses sean atendidos. Finalmente, en la tercera categoría se ubican los *stakeholders* definitivos, aquéllos que poseen los tres atributos: son *stakeholders* expectantes cuyos intereses, al incorporar el atributo que les faltaba, pasan a ser prioritarios sobre los demás. La tabla 2 sintetiza la relación entre atributos y variables.

**Tabla 2. Relación entre atributos y variables poder, urgencia y legitimidad**

Atributos	Tipos de <i>stakeholders</i>	Variables		
		Poder	Urgencia	Legitimidad
<i>Stakeholders</i> latentes	Adormecidos	X		
	Exigentes		X	
	Discrecionales			X
<i>Stakeholders</i> expectantes	Peligrosos	X	X	
	Dominantes	X		X
	Dependientes		X	X
<i>Stakeholders</i> definitivos	Definitivos	X	X	X

Fuente elaboración propia.

Es en los años ochenta cuando surge con fuerza una muy influyente propuesta de un punto de vista ampliado de la responsabilidad corporativa hacia los llamados *stakeholders*. Los análisis derivados de dicho punto de vista proveyeron un sólido fundamento para el resurgimiento en la década posterior del concepto de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), ahora ya no restringido a la sola consideración del mundo académico, sino planteado como parte de la estrategia competitiva de las empresas. De acuerdo con este punto de vista, se sostiene que los directivos empresariales en su toma de decisiones no sólo deben tener en cuenta los intereses de sus accionistas, sino que deben considerar todos los grupos que también tienen algún interés en la corporación. Son ejemplos de *stakeholders*, de acuerdo con Goodpaster (1991), los trabajadores, los proveedores, los clientes, los acreedores, los competidores, el gobierno y la comunidad y, por supuesto, los accionistas, que deben ser vistos como un grupo más aunque con una muy particular relación con la empresa.

- *Proposición*: la teoría de los *stakeholders* es una propuesta de responsabilidad ampliada de las empresas que se fundamenta en varias teorías de la ética normativa.

Finalmente, es cuestión de análisis definir la relación que existe entre la organización y los *stakeholders* y determinar si algún grupo tiene precedencia respecto de los otros. En definitiva, de acuerdo con este enfoque, el significado que debería prevalecer de la RSE es aquél que se refiere al “logro del éxito comercial de modo que se respeten los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente”.

## Referencias

- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Argandoña, A. (1998). La teoría de los *stakeholders* y el bien común. Documento de Investigación No. 355. Barcelona: Universidad de Navarra.
- Aristoteles (1994). *Etiquè a Nicomaque*. Paris: Vrin.
- Barnard, C. I. (1938). *The Function of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Bleger, I. (2004). El enfoque de los *stakeholders* para la alta dirección. Recuperado el 17 de abril de 2008, Congreso de Adenag, en <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/0409-2.pdf>
- Boulding, K. E. (1953). *The Organizational Revolution: A Study in the Ethics of Economic Organization (with a Commentary by Reinhold Neibuhr)*. New York: Harper.
- Bowen, H. (1988). *The Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Bowie, N. (1988). The Moral Obligation of Multinational Corporations. In: Luper-Foy (ed.). *Problems of International Justice*. Westview Press.
- Cahill, L. (2004). *Bioethics and the Common Good*. Milwaukee, Wis: Marquette University Press.
- Cardona, C. (1966). *La metafísica del bien común*. Madrid: Rialp.
- Crosby, B., & Bryson, J. (2005). *Leadership for the Common Good*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Davis, K. (1973). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibility. *Academy of Management Journal* (16), 312-22.
- Davis, K., & Bloomstrom, R. L. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*. New York: McGraw-Hill.
- Den Hond, F., & De Bakker, F. G. (2007). Ideological Motivated Activism: How Activist Groups Influence Corporate Social Change Activities. *Academy of Management Review*, 3(32), 901-24.



- Deneulin, S. (2006). Individual Well-being, Migration Remittances and the Common Good. *The European Journal of Development Research*, 18 (1), 45-58.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*.
- Donaldson, T. (1999). Making Stakeholder Theory Whole. *Academy of Management Review*.
- Epstein, E. M. (1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29 (3), 99-114.
- Finnis, J. (1980). *Fundamentals of Ethics*. Oxford: Clarendon Press.
- Follet, M. P. (1996). *Phophet of Management*. Oxford: Harvard University Press.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*.
- Freeman, R. E., Wicks, A.C., & Parmar, B. (2004): Stakeholders Theory and 'the Corporate Objective Revisited' Organizations Science.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a Stakeholders Approach*. Boston MA: Pitman.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Galbraith, J. K. (1958). *The Affluent Society*. Boston, MA: Mentor Books.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 1-2 (53), 51-71.
- Gioia, D. A. (1999). Practicability, Paradigms and Problems in Stakeholder Theorizing. *Academy of Management Review*, 24(2), 228-32.
- Goodpaster, K.E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis, *Business Ethics Quarterly*, 1.
- Hacker, A. (1963). Do Corporations Have a Social Duty? *The New York Times Magazine*, 17 de noviembre.
- Hardin, G. (1977). *The Tragedy of the Commons*. Garrett Hardin & John Baden.
- Hollenbach, D. (2002). *The Common Good and Christian Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical Theory and Stakeholder Related Decisions: The Role of Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 1(32), 137-55.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20 (2).
- Kohlberg, L. (1940). Stages and Sequences: The Cognitive-Development Approach to Socialisation. En: D. A. Goslin. *Handbook of Socialization Theory and Research* (pp. 347-480). Chicago: Rand McNally.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2001). *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. Matwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- McAdam, D., & Scott, W. R. (2005). Organizations and Movements. En: G. F. Davis, D. McAdam, W. R. Scott & M. N. Zald (eds.). *Social Movements and Organization Theory* (pp. 4-41). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Mitchel, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of who and what Really Counts. *Academy of Management Review*.
- Montuschi, L. (2007). *El bien común, la responsabilidad social empresarial y el pensamiento social de la Iglesia*. Buenos Aires: Universidad del CEMA.
- Moore, M. (1991). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Murphy, M. (2005). The Common Good. *The Review of Metaphysics*, 59 (1), 133-64.
- Pérez, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Pérez, N., & Rivera, H. (2010). Concesión Sabio Caldas-Gimnasio Moderno. Un caso de responsabilidad social, Stakeholders y bien común. Documento de Investigación 78, Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 77-92.

- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.
- Rivera, H. A. (2008). *Convergencias y divergencias existentes entre la teoría de los stakeholders, la responsabilidad social, el bien común y la movilización social* [inédito].
- Sagawa, S., & Segal, E. (2001). *Interés común, bien común*. México, DF: Oxford University Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Sethi, S. P. (1979). *Business Corporation and the Black Man*. Scranton, PA: Chandler.
- Steurer, R. (2006). Mapping Stakeholder Theory a New: From the Stakeholder Theory of the Firm to Three Perspectives on Business-Society Relations. *Business Strategy and the Environment*, 15, 55-69.
- Savage, G., Nix, T., Whitehea, C., & Blair, J. D. (1991). *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. Academy of Management Executive.
- Selznick, P. (1996). *Institutionalism "old" and "new"*. *Administrative Science Quarterly*.
- Sulmasy, D. (2001). Four Basic Notions for the Common Good. *St. John's Law Review*, 75 (2), 303-10.
- Thompson, J. K., Wartick, S. L., & Smith, H. (1991). Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management: Implications for a Research Agenda in Small Business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12.
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2001). Responsibility: The New Business Imperative [working paper].
- Waddock, S. (2002). *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*. New York: McGraw-Hill.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración