



**LOS GRUPOS DE INTERÉS: DE LO TRANSACCIONAL, A LO RELACIONAL Y
A LO CONSUSTANCIAL**

Por: Víctor Guédez
Profesor Máster en RSC
Universidad de Barcelona

Los grupos de interés constituyen el disparador del circuito estratégico en las organizaciones. Además, ellos proporcionan la pauta para pasar del diseño a la ejecución, y de la ejecución a la evaluación de la responsabilidad social empresarial. Entre otras razones, esto ha hecho que el concepto haya ganado un amplio territorio de aceptación. Ha sido tanto la atención que ha despertado que su evolución conceptual ha sido muy acelerada en muy corto tiempo. Si hacemos un corte relativamente reciente, podemos diferenciar cuatro niveles interpretativos acerca de los grupos de interés, durante los últimos treinta años.

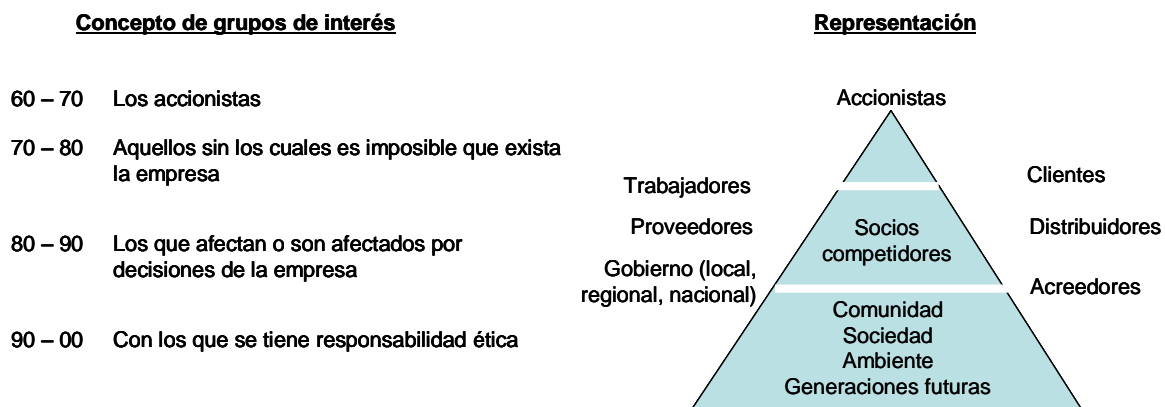
Recordemos que, dentro del enfoque de Leavitt y de Milton Friedman, entre los años 60 y 70, se pensó que el grupo de interés esencial eran los accionistas. En este marco se pronunciaron expresiones como éstas: “El negocio es el negocio” (Leavitt) y la responsabilidad de la empresa es “generar el máximo rendimiento al accionista” (Friedman). Luego, entre los 70 y los 80, se afianzaron las ideas sobre los clientes y los trabajadores que, junto a los accionistas, conformaban una triangulación de sobrevivencia empresarial. Bajo ese espíritu se comenzó a pensar que los grupos de interés eran todos aquellos sin los cuales era absolutamente imposible que la empresa existiera. Recordemos que se habló de que “los clientes son quienes pagan nuestro sueldo” o de que “lo más importante es nuestra gente”. Después vino el economista Edward Freeman quien impulsó la notable idea de que los grupos de interés eran “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. En este ámbito se acuñó la célebre expresión “Stakeholder” para identificar a los sectores que apoyan o censuran las decisiones y acciones de las empresas. Pero la dinámica del asunto no se quedó ahí, a pesar de que la definición de Freeman aportaba una visión tan abarcadora y redonda, como elocuente. Vino un nuevo replanteamiento derivado de los acontecimientos de ENRON y Arthur Andersen, así como de la cadena de inconvenientes que ponían en duda la sinceridad con la que se proclamaba la responsabilidad de las empresas. Fue entonces cuando, en los años 90, se expandió nuevamente el alcance de la RSE con la afirmación de

Richard T. De George en su libro “Business Ethics”: Grupos de interés son “aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral”. Con estas redimensiones, la idea en cuestión alcanzaba una proyección desafiante y una importancia crucial.

La desagregación secuencial expuesta sugiere identificar cada uno de los conceptos de grupos de interés con una particular acepción de la responsabilidad social empresarial. Para hacer una derivación más concreta podemos pensar que la secuencia deja ver cómo las dos últimas acepciones de los grupos de interés pautan la acepción de un modelo de gestión.

Una precisión gráfica de lo que hemos intentado explicar, la encontramos en la siguiente figura:

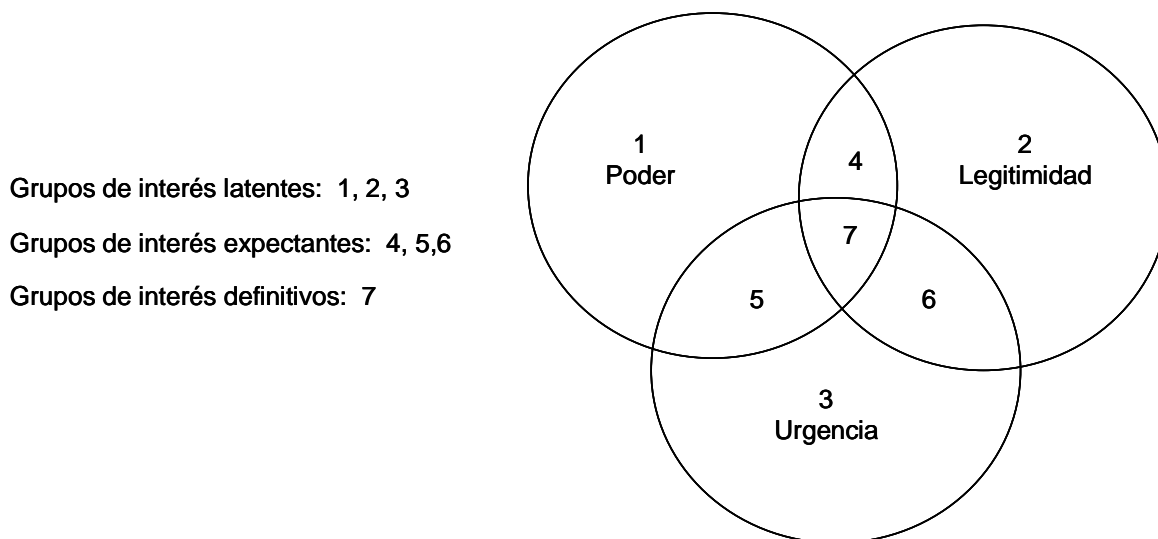
PIRÁMIDE DE LOS GRUPOS DE INTERÉS



Pasando a un plano de mayor complejidad surge como necesario el examen de los enfoques con los cuales deben ser abordados los grupos de interés. Para ello nos apoyamos directamente en las consideraciones que expone Elsa González Esteban en su ensayo “La gestión de la responsabilidad basada en los Stakeholders” (que aparece en el libro “La empresa socialmente responsable”, coordinado por Gonzalo Schar). La autora propone tres enfoques no excluyentes: a) el analítico; b) el instrumental, y c) el normativo.

El enfoque analítico o descriptivo se apoya en la tesis de que una empresa tiene relación con diferentes intereses de diversos grupos. Una metodología para analizarlos es dividiéndolos según tres atributos, como son: poder (para defender sus propios intereses o influir en los otros), urgencia (grado de requerimiento según el tiempo) y legitimidad (reconocidos por su constitución de origen y por la estabilidad de su presencia). Cuando un grupo de interés posee sólo un atributo se le denomina latente; cuando tiene dos atributos se le considera expectante; finalmente, cuando tiene los tres se le considera definitivo. El siguiente diagrama, tomado por la autora de Mitchell, Agle y Wood, es más elocuente que la distinción expuesta.

ENFOQUE DE LOS GRUPOS DE INTERÉS



La identificación de estos grupos es fundamental para definir e implementar la RSE. Sin embargo, la tarea se hace compleja porque los grupos pueden variar respecto a su poder, legitimidad o urgencia. Para compensar este riesgo se sugieren observadores y diálogos permanentes que permitan un registro sostenido de los comportamientos, así como de las relaciones activas que ocurren entre

ellos. Esto servirá de base para la definición de los “mapas” de grupos de interés que resultan ser esenciales para perfilar estrategias de RSE.

El segundo enfoque es el instrumental, llamado también estratégico porque se centra en los beneficios para el negocio. Consiste en, luego de montar el mapa referido arriba, diseñar acciones para atender los grupos de interés que puedan condicionar los objetivos esenciales de la empresa, o para atenuar los riesgos y peligros representados por algunos grupos. Estas iniciativas se apoyan sobre la tesis de pensar siempre en la misión, visión y valores de la empresa de asegurar el éxito económico. Todo lo demás es instrumental, incluyendo la relación con los grupos de interés. Esto supone, como lo señala Elsa González, que “aquellas relaciones con los “stakeholders” que sean improductivos o que impliquen inversión de recursos más de lo necesario serán interrumpidas... En otras palabras, (según esta posición) la dirección y gestión de “stakeholders” es un medio y no un fin para la empresa”.

El recorrido nos conduce hacia el tercer enfoque, denominado normativo. Este se centra en la idea de que los grupos de interés son personas con dignidad y, además, forman parte de intereses legítimos para la empresa y la sociedad. Los intereses de estos grupos, en consecuencia, responden a un valor legítimo e intrínseco y, por lo tanto, no deben ser instrumentalizados a favor de los exclusivos beneficios de los accionistas. En este nivel la RSE adquiere una connotación ética que no puede dejar de ejercer su influencia.

Después de haber reseñado brevemente estos enfoques es lógico pensar que puede intentarse un equilibrio. La integración de los tres enfoques dentro de pautas de ajuste que no sacrifiquen la connotación humana ni se desvíen hacia instrumentalizaciones, resulta adecuada para las empresas, para la sociedad y para los distintos grupos de interés. Aquí cobra significación recordar que las empresas deben armonizar los intereses. Un interés representa –como su propia etimología lo indica- lo que está entre, lo que se sitúa en el medio para favorecer una interacción y un acuerdo. Cada persona, grupo, empresa o sociedad tiene legítimo derecho a tener sus intereses. Lo importantes es ejercer el interés de

cada quien dentro del marco de la ley y según un espacio que no atente contra el interés de los demás. No hay intereses sin que haya diversidad y voluntad de concertación, por eso, tiene razón Fernando Savater, cuando afirma: “El problema de los intereses no consiste tanto en lo que quieren como en lo que renuncian a querer”

Debemos hacer aquí una breve acotación: entre los distintos grupos relacionados con una empresa pueden presentarse conflictos de intereses, es decir, cruces e intersecciones que alteren la armonía de los tejidos que se establecen entre ellos. Una tarea esencial de la empresa es mantener un adecuado equilibrio entre los derechos personales y los deberes de los trabajadores, entre los intereses de los accionistas y las expectativas de los consumidores, entre la preservación ambiental y las tecnologías de producción, entre la rentabilidad del negocio y la equidad de las utilidades, entre los derechos de la iniciativa privada y la calidad de vida de los ciudadanos donde funciona la empresa. Ciertamente a la empresa le toca la responsabilidad esencial de saber manejar múltiples intereses que interactúan desde el interior y en todo el entorno de su realidad. A esta exigencia se añade el desafiante propósito de intentar “personalizar” a los grupos de interés, ya que el mercado los “despersonaliza” y el estado los “impersonaliza”.

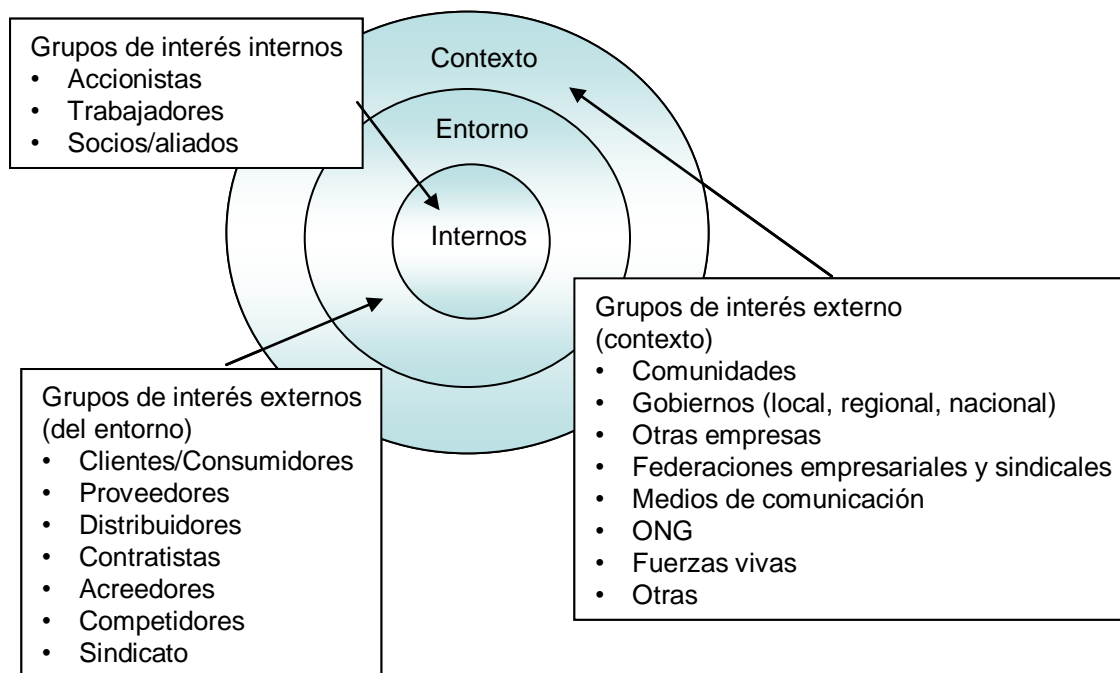
Lo anterior nos recuerda que la propia idea de grupo de interés es abierta y entrelazada. Quienes forman parte de una empresa también integran la sociedad. En consecuencia, la empresa y la sociedad no deben reflejar separación o contraposición. Además, los accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, socios, distribuidores, etc. son igualmente ciudadanos que se mueven en roles y contextos coincidentes. Es así como un trabajador en un sitio puede ser cliente y que, a su vez, puede ser accionista de otra empresa y proveedor de una diferente. A esto se añade que todos en conjunto pueden ser afectados por la contaminación de una región. En definitiva, las relaciones entre la empresa y la sociedad son más de interdependencia que de independencia. Entre ellas se operan relaciones interfecundadas y vinculaciones entrecruzadas. Sin embargo, en medio de estos

tejidos pueden distinguirse distintos tipos de grupos de interés. Pedro M. Sacia, en “La empresa a contracorriente”, plantea que los grupos de interés son “todos aquellos grupos que participaban, de una u otra forma, en la vida de la empresa”. Ellos pueden clasificarse en: a) Los “partícipes” que son los más directos como los trabajadores, proveedores, acreedores, clientes, contratistas y accionistas. b) Los “relacionados sociales” entre los que se encuentran las instituciones vinculadas con la empresa y los vecinos que forman parte de las comunidades donde operan las empresas. c) Los “interlocutores” que son las asociaciones de consumidores, ecologistas y medios de comunicación. d) Los “afectados” que incluyen aquellos que, sin tener interlocución directa, son afectados por la actividad empresarial o pueden ser beneficiados por sus acciones. Aquí se podrían identificar los habitantes de zonas deprimidas, los jubilados, los ancianos, los desempleados y los discapacitados, entre otros.

Igualmente ilustrativo es anotar que antes se hablaba de grupos de interés primarios que serían las personas y grupos sin los que la empresa no podría existir (accionistas, empleados, clientes y proveedores) y los secundarios que ejercía una influencia importante, pero sin comprometer de manera explícita el funcionamiento de las empresas (grupos de presión, movimientos sociales, medios de comunicación e instituciones educativas).

Si deseamos una clasificación más desagregada podríamos recurrir a tres categorías: los grupos internos, los pertinentes al entorno inmediato y los grupos del contexto. La representación gráfica refleja los siguientes círculos concéntricos.

LA EMPRESA Y SUS GRUPOS DE INTERÉS



La imagen nos reporta ciertas distinciones básicas: algunos grupos tienen una relación directa y explícita con los aspectos funcionales y organizacionales de la empresa, otros tienen una vinculación manifiesta con la resonancia del negocio, y los terceros ocupan una relación de segundo orden, siempre que se viva en un sistema de libertad. Cuando los sistemas regulatorios son más frecuentes, los gobiernos pasan a relacionarse más directamente con la empresa para ocupar, incluso, el borde de separación entre lo interno y el entorno.

Cuando estas distinciones las vemos junto a lo expuesto sobre el enfoque analítico de los grupos de interés, se asoma lo concerniente a la necesaria configuración de los mapas de actores. Encontraríamos así seis pautas para concretar este propósito:

- ¿Cuáles son los grupos de interés, directa y explícitamente relacionados con la empresa?

- b) ¿Cuáles son las necesidades, expectativas y capacidades que deben atenderse?
- c) ¿Cuáles son las formas de relacionarse con la empresa y qué implicaciones generan?
- d) ¿Cuál es la vulnerabilidad y el riesgo de no atenderlos?
- e) ¿Cuáles son los fundamentos y las estrategias para relacionarse con ellos?
- f) ¿De qué manera es posible explorar y procesar sus apreciaciones?
- g) ¿Cuáles serían las ventajas y beneficios de atender y sobrepasar lo que demandan?

Del registro planteado queremos extraer sólo un asunto para detenernos un momento. Nos referimos al diálogo que debe establecerse con los grupos de interés. Esta acción se ha afianzado rápidamente en un breve tiempo. Se trata de un diálogo, pero no de un diálogo cualquiera y menos de un intercambio superficial y ocasional. “El diálogo debe entenderse como la capacidad de crear –como lo asevera Anthony Giddens- conciencia activa mediante la apreciación de la dignidad del otro”. Debe estar inspirado en la fuerza del mejor argumento y en la ausencia de intimidaciones o coacciones. Domingo García-Marzá, en su trabajo “Ética empresarial: del diálogo a la confianza” se apoya en diferentes textos de Habermas para hacer una completa relación de esas condiciones. Nos servimos de su esquema para precisar los siguientes principios del diálogo:

- a) Principio de **comunicación** que recuerda que no es algo unidireccional y menos aun vertical, se trata de un intercambio de doble vía.
- b) Principio de **inclusión** que procede de exhortar que deben participar todos los afectados reales y potenciales.
- c) Principio de **igualdad** que subraya que debe haber oportunidades análogas para todos y sin asimetrías descalificadoras.

- d) Principio de **reciprocidad** que obliga a que las dos partes asuman la apertura, empatía y respeto propios de un proceso transparente.

Estas “pautas para el desarrollo del diálogo” inspiradas en los postulados de Habermas, podemos complementarlas con cuatro enunciados para la orientación del diálogo. Estos son:

- a) El diálogo debe establecerse a partir de intereses más que de posiciones. Los intereses pueden armonizarse o acercarse mientras que las posiciones son generalmente irreconciliables.
- b) El diálogo debe inspirarse en la opción de ganar-ganar. Cualquier relación ganar-perder termina siempre en un desenlace perder-perder.
- c) El diálogo debe conducir a acuerdos que aseguren la preservación de las relaciones. Cuando se fracturan las relaciones se produce un sentimiento de revancha que aflora en el momento más inesperado.
- d) El diálogo no puede adoptarse bajo la premisa de sacrificar los principios. Los principios son las pautas últimas para una decisión correcta que reporte tranquilidad de conciencia.

Después de los principios y de los enunciados expuestos sobre el diálogo, resulta fácil entender que se trata de un asunto exigente y colmado de dificultades. Estas dificultades aceptan los siguientes comentarios:

- a) No es sencillo identificarlas.
- b) Es difícil tomar contacto con un porcentaje representativo de ellas.
- c) Generalmente los grupos no tienen representantes legítimamente designados.
- d) Los grupos de interés no siempre están acostumbrados a ser escuchados, con lo cual se producen confusiones y trabas en la búsqueda de intercambios provechosos.

- e) Si las empresas intervienen directamente con los grupos de interés corren el riesgo de ser tachadas de manipuladoras. Pero si lo hacen a través de consultores, éstos no tienen la autoridad suficiente para tomar decisiones y, además, no siempre internalizan los criterios de las empresas. Se requiere, entonces, una combinación.

Desde luego, conviene tener conciencia de los riesgos asociados con todo el proceso. Estos pueden resumirse en los siguientes puntos: Primero, en la posición maniquea que plantea las alternativas en términos excluyentes, con lo cual es imposible asegurar un diálogo sostenible. En segundo lugar, encontramos el “querer encubrir” intereses distorsionados que desajustan cualquier acuerdo. En tercer lugar, está el desaprovechamiento de la oportunidad que un diálogo representa para crecer y aprender a partir del intercambio de visiones diferentes. En último lugar, encontramos el riesgo de la poca claridad que se tenga de los intereses, con lo cual se pone de manifiesto que cuando se confunde a otros es porque uno mismo está confundido. Aquí es pertinente recordar la advertencia de Goethe: los dioses concedieron la palabra a los humanos para que pudieran esconder sus pensamientos y sentimientos.

Como consecuencia de esta extensa disquisición, resta subrayar que los argumentos expuestos ponen en evidencia que estamos frente a un concepto y a un tema que son más expansivos que restrictivos. Tanto el concepto de grupos de interés como el tema de la RSE sólo se esclarecen a partir de sus alcances expansivos y no en función de sus límites restringidos. Estamos moviéndonos en el margen y no en el texto de la página de un libro en desarrollo.