



La Empresa y sus grupos de interés

Un cambio de paradigma

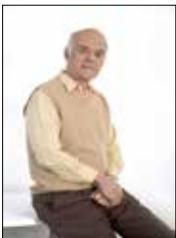
En los últimos años ha surgido una nueva visión de la empresa, desde una centrada en maximizar utilidades para sus dueños a otra a base de satisfacer los distintos grupos de interés vital para la empresa (o stakeholders) sean internos o externos a la empresa – trabajadores, clientes, proveedores y comunidad local.

En lo que sigue quiero tratar 3 temas:

- 1) ¿Por qué stakeholders?
- 2) Las dos bases conceptuales tras la visión del stakeholder: el paradigma de competencia vs. cooperación y cuán egoísta es el hombre.
- 3) ¿Cómo contrasta esto con la visión de Milton Friedman que la única responsabilidad social de la empresa (RSE) es maximizar utilidades?

I. Pero ¿por qué stakeholders? ¿Por qué no basta tener un producto bueno y cumplir con los accionistas? O, parafraseando a Caín, ¿acaso la empresa es el guardián de los demás (stakeholders)?

En relación a si estos grupos tienen o no derechos sobre la empresa, quisiera abordar la teoría de los stakeholders desde un punto de vista más pragmático y además más cercano a la empresa: de oportunidades y de alianzas estratégicas provechosas.



JOSEPH RAMOS
Profesor Departamento
de Economía, FEN
Universidad de Chile
jramos@fen.uchile.cl

Es conveniente partir con la descripción de mercado de un texto típico de economía (no de administración) Estos son mercados “spot”, caracterizados por relaciones distantes, hands off, sin mayor compromiso que el negocio de este instante, donde todos los atributos del producto son perfectamente conocidos (por ejemplo, cobre 99,4% puro) por lo que lo único que importa es el precio. El que está disconforme, sea el cliente con el producto, el trabajador con su empresa o la empresa con su trabajador o proveedor, simplemente se va y contrata uno diferente. Esta forma de expresar disconformidad, para usar la terminología de Hirschman (en su libro Exit, Voice and Loyalty) es presionar yéndose. Pero también puede expresarse disconformidad con “voz”, presionando por dentro. Esto tiene sentido cuando existe la posibilidad de transacciones repetidas, donde se desea aprovechar de oportunidades de cooperación. En efecto, salida puede ser una estrategia óptima en una transacción o juego no repetido; pero voz suele ser la estrategia óptima en transacciones o juegos repetidos.

¿Qué tiene que ver todo esto con stakeholders? Partiré con una analogía. **¿Quién duda que lo más vital para la empresa son sus clientes y que éstos suelen ser mucho más importantes para la empresa que la empresa es para los clientes?** En efecto, los clientes tienen muchas alternativas. Si están disconformes con el producto, simplemente no lo vuelven a comprar y compran el de otro.

De ahí que frente a tal asimetría, las empresas se esfuerzan por “fidelizar” a sus clientes. No se trata de engatusarlos – lo que sería una política destinada al fracaso, si no de ganarse su fidelidad satisfaciendo otras necesidades o atributos que los clientes buscan en un producto o servicio. En efecto, al cliente no sólo le interesa el precio de un producto, si no su calidad, su durabilidad y, en muchos casos, el servicio post venta. Sin embargo, salvo el precio, los demás atributos no son fácilmente observables desde afuera. Por el contrario, estos atributos normalmente se conocen sólo comprando y probando el producto o servicio.

Mientras menos fidelizado y más oportunista es el cliente, más debe esforzarse la empresa en competir en el atributo más obvio, el precio, a expensas de los demás, con lo cual pierde tanto la empresa como el cliente. En cambio, mientras más larga la relación, mientras más fidelizado está el cliente, más puede la empresa enfatizar esos atributos fuera del precio que también le interesan al cliente.

¿Qué tiene que ver fidelización con stakeholders? Tal como la relación empresa-cliente es asimétrica, donde el cliente es más importante para la empresa que la empresa para el cliente, las relaciones de la empresa con sus trabajadores, proveedores y comunidad también son asimétricas, salvo en estos casos, al revés, a favor de la empresa. No obstante, tal como la fidelización de clientes abre oportunidades de beneficio mutuo para la empresa y el cliente, la misma posibilidad provechosa surge entre la empresa y los demás de sus stakeholders.

Tomemos el caso de los trabajadores. El trabajador disconforme puede irse a otra empresa. Sin embargo, normalmente le es mucho más costoso para un trabajador cambiarse de empresa que para una empresa cambiarse de trabajador. En efecto, el trabajador tiene mucho capital humano específico a la empresa

que no sirve en otra. Además su empresa actual conoce atributos importantes de él, que no son fácilmente observables por otras empresas a no ser que lo contraten. Me refiero a atributos tan importantes como responsabilidad, iniciativa, flexibilidad, capacidad de trabajo en equipo entre otras, que hacen que su productividad sea mayor a la sugerida por sus atributos objetiva y fácilmente observables. De ahí que el trabajador normalmente añora fidelizar a su empleador.

Igual que la situación entre la empresa y el cliente, el establecimiento de una relación de largo plazo entre una empresa y un trabajador ofrece oportunidades de ganancias mutuas. Se trata de impulsar atributos del trabajo que al trabajador le importa, además de un salario digno y estabilidad en el empleo. En efecto, entre los factores más decisivos en la felicidad de las personas, aparte de sus relaciones afectivas, es la satisfacción que derivan de su trabajo. De hecho, el año pasado una encuesta Stratots a 962 ejecutivos informó que su motivo principal por elegir una empresa en que trabajar era primero, el desafío

De ahí que frente a tal asimetría, las empresas se esfuerzan por “fidelizar” a sus clientes. No se trata de engatusarlos -lo que sería una política destinada al fracaso.

del cargo (39%), segundo, un buen clima laboral (22%), sólo en tercer lugar (18%), el sueldo, seguido de cerca por la reputación e integridad de la empresa (16%)

De ahí que la empresa puede fidelizar y camisetear a su fuerza de trabajo dándole más responsabilidad y autonomía; haciendo menos repetitivo y desafiante el trabajo; introduciendo mayor flexibilidad en los horarios; teniendo una clara política de ascensos; creando un buen clima laboral, entre otras. Y es evidente que la empresa que invierte en sus trabajadores de esta manera, recibirá de vuelta un mayor esfuerzo, mayor productividad, mayor alineamiento con los objetivos de la empresa y mayor lealtad. Estableciendo así esta relación de más largo plazo que añoran sus trabajadores, la empresa fideliza a su fuerza de trabajo, creando una oportunidad de win-win entre empresa y trabajadores.

Algo similar es el caso con proveedores y la comunidad local en que la empresa está inserta. Normalmente es el proveedor quien quisiera tener una relación de más largo plazo con la empresa. De tenerla, puede competir no solo en precio si no en calidad, oportunidad, confiabilidad, servicio – atributos todos de interés para la empresa, pero que normalmente solo pueden conocerse contratando al proveedor. De ahí que aquí también hay la posibilidad de una alianza estratégica provechosa para la empresa y sus proveedores.

1. Consta, es importante que de verdad haya preocupación por el trabajador. De hecho, a menudo la percepción de preocupación por el trabajador varía mucho entre el dueño y sus trabajadores. La misma encuesta Stratots antes citada mostraba que mientras el 5% de los dueños consideraba que su empresa trataba a sus empleados mejor que las demás empresas, sólo el 28% de sus-profesionales opinaba lo mismo. En cambio, otro 28% de sus profesionales consideraban que el trato en su empresa era peor que en las demás empresas, mientras ningún dueño creía eso

Igualmente razonable, me parece, es pensar que la empresa que no sólo usufructúa de su comunidad si no hace su parte en brindarle bienes públicos recibirá el aprecio, cooperación y buena voluntad de ella.

El enfoque simplista del libro de texto de economía de “hands off”, de no deber nada a nadie, tiene el inconveniente que uno recibirá según da. Se descuida con ello importantes posibilidades de cooperación en juegos de suma mayor a cero. Y es esto, en mi opinión, es lo que rescata la teoría de stakeholders. Por cierto, desde una perspectiva exclusivamente egoísta, lo ideal para la empresa es que ella pudiera usufructuar de trabajadores buenos, baratos y eficaces cuando los quisiera y deshacerse en el minuto que no les fuera útil. Que ella pudiera tener proveedores con productos de calidad a precios competitivos y en forma oportuna en el momento que lo deseara y, poder deshacerse de ellos tan pronto dejaran de ser necesarios. Que ella pudiera beneficiarse al máximo de la comunidad y aportar el mínimo a los bienes públicos de ésta. En suma, lo ideal es portarse como “free rider”, que se aprovecha de los demás, pero se compromete lo mínimo posible con ellos.

Es evidente que la empresa que invierte en sus trabajadores de esta manera, recibirá de vuelta un mayor esfuerzo, mayor productividad, mayor alineamiento con los objetivos de la compañía y mayor lealtad.

Sin embargo, a nadie le gusta un “free rider”. Tampoco a los stakeholders. Y si, en el fondo, estos son importantes para la empresa, tenerlos enojados con uno, no es la mejor manera de despertar lo mejor en ellos. Por el contrario, un comportamiento egoísta, de free rider, provoca el lado egoísta de los demás agentes, con lo que se cae en un círculo vicioso de lose-lose. En cambio, el que cultiva confianza genera confianza. Así se entra en un círculo virtuoso de cooperación mutua win-win.

Puesto de otra manera, entre los distintos stakeholders hay tanto obligaciones contractuales explícitas como implícitas. Es así, pues no es posible ni eficiente explicitar todo en un contrato. En efecto, ¿quién de nosotros firmaría un contrato en que todo compromiso tuviera que ser detallado con exactitud y toda contingencia anticipada? Un ejército de abogados y letra chica no pueden competir con transacciones realizadas con un mínimo de confianza. Al final del día, mayor confianza reduce

los costos de transacción así como los costos de monitoreo y supervisión, lo que permite establecer relaciones fructíferas de más largo plazo.

I. Las dos bases conceptuales de la teoría Stakeholder de la empresa

a. El paradigma de la competencia vs. La cooperación. Indudablemente, la competencia es un instrumento formidable de organización social. Es un gran hallazgo el de Adán Smith, con su metáfora de la mano invisible, que muestra cómo seres “caídos” como nosotros, inclusive egoístas puros, sólo buscando su provecho propio, pueden, a través de la competencia, producir un bien social – que es la satisfacción de necesidades materiales.

Sin embargo no siempre la búsqueda del provecho propio conduce a un bien social. Pues a veces no corresponde la metáfora de la mano invisible si no la metáfora del “semáforo quemado”. Me explico. Imagínense en su auto en la mañana bajando por Providencia y llegando a Vicuña Mackenna, y de repente, se quema el semáforo de Plaza Italia. Cada auto, intentando cruzar, lo único que logra es agravar la situación para todos, incluyéndose a sí mismo. Inclusive, observemos lo que ocurre si viniera una monjita manejando. Respetuosa del prójimo ella decide dejar pasar los primeros 10 autos del otro lado antes de cruzar ella. Al pasar el décimo auto, ella tratar de cruzar, pero el undécimo auto del otro lado también intenta pasar, pues desconoce cualquier pacto de dejar pasar 10 autos por lado. Al poco rato de esto podemos estar seguros que la monjita estará enfurecida, tratando de abrirse paso para pasar, como todos los demás. En este caso, la competencia, la persecución del provecho propio por todos, simplemente empeora aún más la situación para todos, no la soluciona. Ha habido una falla de coordinación. Ahí se necesita la mano del coordinador (un carabiniero) que deje pasar 20 autos de un lado y después 20 del otro. La competencia aquí agrava en lugar de aliviar la situación.

Son muchas las situaciones en la economía cuando se necesita la cooperación y no sólo la competencia. En el ámbito macroeconómico, pensemos en la crisis internacional recién en Chile. Tanto inversionistas como consumidores recortaron sus gastos, no tanto porque cayeron sus ingresos, si no porque era imposible ver noticias tan alarmantes del exterior sin asustarse y decidir recortar gastos por si acaso. Pero, esta prudencia individual cuando se multiplica por 17 millones de chilenos produjo finalmente la recesión que tanto se temía. Impedir esto requiere de una acción contra cíclica del gobierno (el coordinador) para inducir mayor gasto. Así, para estimular el gasto, se redujeron los impuestos y se elevó el gasto fiscal. Lo que era locura para cada individuo por sí solo (gastar más) tenía sentido para el colectivo. En este punto se funda la esencia del rol contra cíclico de la política macroeconómica.

La cooperación es también central en la microeconomía, no sólo la competencia. El ejemplo más importante es cómo se organiza la producción al interior de la empresa. No se hace por contratos de compra/venta de servicios de un departamento a otro, si no por coordinación y cooperación. De ahí que las empresas consideran tan importante en sus trabajadores la habilidad de trabajar en equipo. En efecto, las empresas competirán hacia fuera pero se coopera hacia adentro. Y es esa cooperación la

fuente principal de las mejoras en productividad, eficiencia y calidad en la economía.

¿Qué tiene esto que ver con stakeholders? La dicotomía anterior – cooperar hacia dentro, competir hacia fuera – tiene sentido cuando el mundo se divide en dos, los que tienen relaciones 100% compartidos y los que no tienen nada en absoluto en común. La teoría de stakeholders sugiere que el grado de cooperación posible se define según la intensidad de relación o comunidad de intereses compartidos. Algunas relaciones son intensas y muy compartidas, digamos trabajadores y empresa; otras intermedias, empresa con proveedores y comunidad; otras menos, empresa con clientes. De ahí que no se compite con todos los de afuera si no el grado de cooperación y competencia depende de la intensidad de la relación. Y esta varía según stakeholder.

La competencia es un poderoso instrumento de organización social para sociedades compuestas inclusive de egoístas. Pero al sobre enfatizar la competencia y la metáfora de la mano invisible, la teoría convencional descuida la cooperación, un instrumento igualmente poderoso de organización social. Y el buen funcionamiento de la cooperación requiere no de comportamientos egoístas, si no de valores como la confianza, la honestidad, la autodisciplina, la responsabilidad, sentido de justicia, etc. Lo cual nos lleva a considerar ¿qué mueve al hombre?

b. ¿Cuán egoísta es el hombre? ¿está solamente o principalmente movido por intereses económicos (monetarios), como nos dice el homo economicus de la teoría convencional?

Qué duda cabe que, si uno está decidiendo si jubilarse con un retiro programado o con una renta vitalicia, la principal consideración será cuál renta más. Sin embargo, no todas las decisiones son así. Sólo a título de ejemplo, uno se equivocaría del todo si predijera que el número de hijos por pareja fuera ese que maximizara el ingreso familiar per cápita. De hecho, la gran mayoría de parejas decide por tener varios hijos, pese a que ello disminuye su ingreso familiar per cápita. La motivación principal en este caso no es monetaria (de hecho, empeora el nivel medio de vida familiar) sino afectiva.

Asimismo, ¿cómo explicar que haya jóvenes que opten por carreras relativamente mal pagadas, como periodismo, arquitectura, sociología, arte, trabajo social o pedagogía si la consideración principal fuera la monetaria? La autorrealización es un factor clave en esta decisión, tanto o más que las consideraciones monetarias. Asimismo, en el caso de las mujeres, consideración clave en la elección de carrera y trabajo es la posibilidad de tener un trabajo que admita de una jornada parcial o de una participación intermitente, para poder conciliarlo con su deseo de tener familia (un factor obviamente no monetario).

Además de motivarnos por consideraciones no monetarias así como monetarias, hay evidencia que la mayoría de nosotros no somos egoístas puros si no 1) somos movidos por un sentido de justicia y no sólo por provecho propio; y 2) estamos dispuestos a ser nuestra parte si los demás hacen la suya. Ejemplificaré. En el día a día en el mundo real se observa que buena parte de



Tanto inversionistas como consumidores recortaron sus gastos, no tanto porque cayeron sus ingresos, si no porque era imposible ver noticias tan alarmantes del exterior sin asustarse y decidir recortar gastos.

las personas no son “free riders”, si no que está dispuesta a hacer su parte con tal que los demás hagan la suya. Por ejemplo, en una época yo les mostraba a amigos extranjeros el centro de Santiago. Al caminar por Paseo Ahumada concluían que los chilenos eran sumamente sucios, pues la calle estaba llena de papeles, colillas de cigarro y restos de comida. Pero ¿cuál era su sorpresa cuando los bajaba a la estación del Metro de la Universidad de Chile y la encontraban impecable? Su opinión entonces era que los chilenos eran “suizos”. **¿Qué convertía a los “sucios” de Paseo Ahumada en los “suizos” del metro?** Obviamente que si uno ve muchos papeles en la calle (como en el Paseo Ahumada) **¿qué tanto importa un papel más?** En cambio, como el Metro se mantiene limpio (siempre tiene que haber alguien limpiando para los 5% verdaderamente sucios), el 95% de nosotros no tira su papel en

la estación. Este es un ejemplo de los muchos que muestra que la mayoría de nosotros está dispuesta a hacer su parte si vemos que los demás hacen la suya.

Otro ejemplo, más cercano a la economía. Hace unos años me tocó asistir a una conferencia latinoamericana de empresarios en que se discutían las relaciones laborales. Un dirigente empresarial chileno indicó que en su opinión el Plan Laboral de 1981 de José Piñera le merecía una nota 7 desde el punto de vista técnico. En cambio, el Plan Laboral aprobado por el gobierno de Aylwin le merecía una nota 5. No obstante, sumando y restando él consideraba mejor el Plan Laboral de Aylwin puesto que los trabajadores consideraban que se les había consultado y tomado en cuenta, por tanto era justo, mientras que el de Piñera les fue impuesto. En efecto, - ninguna sorpresa para nadie - a diferencia de una máquina, un trabajador rinde no sólo según el salario que recibe, si no cuán justamente es tratado. Todo esto muestra la importancia del sentido de justicia en la economía.

Asimismo, muchas personas están dispuestas a hacer su parte con tal que los demás hagan la suya. Por ejemplo, probablemente sólo una minoría heroica estaría dispuesta a donar 5% de sus ingresos en forma voluntaria para reducir la pobreza. Sin embargo, con tal de así poner fin a la pobreza, tal vez una mayoría sí estaría dispuesta a apoyar una ley que gravara su ingreso en 5% más con tal que gravara de la misma forma al ingreso de los demás para así cumplir este importante objetivo social. El punto es que no sólo hay egoístas y heroicos en la sociedad. Buena parte de las personas, y tal vez, la mayoría, somos "cooperadores condicionales", dispuestos a hacer nuestra parte con tal que los demás hagan la suya.

O sea, la economía convencional se equivoca cuando supone que todos actúan exclusivamente movido por su provecho propio, sin consideraciones de justicia. No seremos Madre Teresa o Padre Hurtado, pero la mayoría de nosotros está dispuesta a hacer su parte si los demás hacen la suya. Por lo que la empresa, así como la política pública, debe organizarse para despertar este tipo de cooperación y no ignorarla.

II. Finalmente ¿Es la teoría del stakeholder una simple moda, lo políticamente correcto? ¿Cuál es la relación entre utilidades y bien social?

Según Milton Friedman la única responsabilidad social de la empresa es la de maximizar sus utilidades- sujeto, por cierto, a que sea en libre competencia y en cumplimiento de la ley. Pero ¿qué es cumplir la ley? Por ejemplo, en caso que la empresa se enfrentara a una situación en que pudiera ganar más, violando la ley, y pagando la multa las pocas veces que la pillaran, ¿cumpliría con el criterio propuesto por Friedman?

No dudo que tal cálculo costo/beneficio, de cumplir según el caso, puede generar más utilidades en algunas circunstancias, pero sospecho que el uso sistemático de tal análisis "costo/beneficio según la situación" conducirá al desastre. Por un

lado el cultivo de la pillería hacia fuera fomenta la pillería hacia dentro. ¿Quién quisiera una fuerza de trabajo dispuesta a robarle o sacarle el quite según creen que van a ser o no pillados y sancionados? Por otro lado, tal práctica sistemática tendrá un costo reputacional importante para la empresa- tanto entre sus clientes como sus proveedores. **¿Quién de nosotros estaría dispuesto a entrar en una transacción importante con alguien que considerábamos poco confiable?**

Hay una arista más. No es lo mismo una empresa que es ética sólo por prudencia, porque cree que así a la larga ganará más y otra dispuesta a hacer lo ético aunque sacrifique utilidades. Solo es genuinamente ética la empresa dispuesta a hacer lo correcto aunque sacrifique utilidades. Esta actitud sistemática va creando en ella una cultura ética, por lo que a la larga probablemente, aunque no siempre, tendrá mayores utilidades. No porque las buscó, si no porque de verdad estaba dispuesta a sacrificarlas.

Esta intuición coincide con esa aparente paradoja encontrado años atrás por Peters y Waterman en su análisis de las empresas top de USA (In Search for Excellence): "Empresas con metas fundamentalmente económicas, centradas en rentabilidad, tenían desempeños económicos inferiores a empresas con objetivos más amplios que los meramente económicos".

En efecto, que la empresa tenga utilidades no justifica su quehacer. Lo que lo justifica es que satisface una necesidad. Éste en sí es un fin ético, que hace que sea una función noble la del empresario. Las utilidades que obtenga son el premio o consecuencia de cumplir bien su deber. En otras palabras primero es lo ético, satisfacer una necesidad social. Segundo vienen las utilidades.

Tal vez nadie lo ha expuesto mejor que Steve Jobs en lo que llamo su CREDO. Cito;

"Mi pasión siempre ha sido la de construir una compañía duradera, en que la gente se sienta motivada para crear grandes productos. Todo lo demás es secundario. Obviamente, es fantástico obtener beneficios, porque eso es lo que te permite crear grandes productos. Pero la motivación son los propios productos, no los beneficios. En tanto Sculley (su sucesor) le dio la vuelta a esas prioridades y convirtió el dinero en la meta. Es una diferencia sutil, pero acaba por afectar a todos los campos: a la gente a la que contratas, quien y porqué se reciben los ascensos, qué se discute en las reuniones, etc."

La afirmación de Milton Friedman es, pues, altamente deficiente. Es insuficiente por la motivación calculadora frente a las utilidades. Lo es también porque el énfasis exclusivo en utilidades descuida en forma sistemática oportunidades de beneficio mutuo entre los grupos de interés.

En consecuencia, puedo afirmar que la empresa que es capaz de ser más que un simple "free rider", pues es capaz de despertar lo mejor en sus grupos de interés - sean proveedores o trabajadores o comunidad. De esta forma, estará potenciando oportunidades de beneficio mutuo, que la pura competencia pasaría por alto.^{E&A}