

## LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO *STAKEHOLDERS* EN LOS ESCRITOS DE ED FREEMAN

Aunque Edward Freeman no "inventó" el término *stakeholder*, no cabe duda de que lo introdujo definitivamente en el lenguaje de la estrategia, de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Todos hemos utilizado, con más o menos convencimiento, su definición de 1984. Pero lo que quizás no todos sabemos es que Freeman ha ido modificando, a lo largo del tiempo, ese concepto. Algo lógico, si tenemos en cuenta que se trata de una idea no bien definida, que ha recibido el impacto de otras definiciones y críticas, y que está sujeta a la vitalidad propia de un término afortunado e importante.

En esta sección llevamos a cabo una presentación breve de la evolución del concepto de *stakeholder* en Ed Freeman, siguiendo el excelente análisis de la tesis doctoral de Gastón Escudero Poblete.<sup>1</sup>

En su primera definición del concepto *stakeholder* de 1983, Freeman distingue entre una acepción amplia y otra restringida. El sentido restringido se refiere sólo a aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, mientras que el amplio incluye además grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización. De esta forma, la acepción amplia ha servido como un instrumento para entender el entorno y para desarrollar procesos de planificación estratégica. El concepto *stakeholder* será más o menos estable a lo largo de la literatura de Freeman desde una perspectiva teórica, pero la aplicación del mismo en la práctica experimenta más variaciones.

**Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance (1983) –**  
Freeman con David Reed, *California Management Review*, Spring 25(3):88- 106.

*Proponemos dos definiciones de stakeholder: una acepción amplia, que incluye grupos que son amistosos u hostiles, y una acepción restringida, que captura la esencia de la definición del SRI (Stanford Research Institute), pero es más específica.*

*- Acepción amplia. Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de*

---

<sup>1</sup> *La teoría de los stakeholders según Romald Edward Freeman*, Tesis doctoral, Programa doctoral en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona, 2009.

*protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).*

*- Aceptación restringida. Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros).*

### **Strategic Management: A Stakeholder Approach (1984) Boston, MA: Pittman.**

*Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.*

En este trabajo Freeman parte de la acepción amplia, discutiendo dos temas: la cuestión de la legitimidad de igualdad entre los intereses de los *stakeholders*, y la discusión de por qué preocuparse por los que pueden ser afectados por la organización – además de incorporar grupos que afectan a la empresa que antes no habían sido considerados –.

### **Corporate Strategy and the search for ethics (1988) – con Daniel Gilbert Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall**

Si bien este libro no trata los *stakeholders* como tema principal, deja algunas consideraciones sobre este concepto y sus implicancias. Primero está la idea que las organizaciones están compuestas por seres humanos en los cuales encontramos una compleja red de valores, entendiendo por valores las razones últimas por las cuales las personas actúan. Esto aparece en los dos principios que Freeman y Gilbert enuncian:

- El principio de los valores. Las acciones organizacionales e individuales son en parte causadas por los valores que tienen los individuos y las organizaciones.*
- El principio de la interdependencia. El éxito organizacional se debe en parte a las elecciones y acciones de los grupos que tienen un interés en la organización.*

Segundo está la idea que las organizaciones existen en un contexto, y aquí vuelve a aparecer el concepto de los *stakeholders*:

*Al tomar decisiones las corporaciones se encuentran con que hay otros grupos e individuos externos que tienen un interés en lo que hacen. Estos stakeholders, tales como clientes, proveedores, comunidades, gobiernos, dueños y*

*empleados toman decisiones y dependen de las organizaciones para realizar sus proyectos. Del mismo modo, las organizaciones dependen de ellos para su éxito.*

En resumen, los *stakeholders* son aquellos grupos e individuos con los cuales la organización tiene una relación de dependencia mutua.

#### **A Stakeholder Theory of the Modern Corporation (1988)**

En T. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business: 75-93*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

En el mismo año Freeman publica este libro, donde afirma que las corporaciones tienen *stakeholders*, esto es, grupos e individuos que se ven afectados – positiva y/o negativamente – por las acciones corporativas. Esta vez se basa en la acepción restringida de *stakeholder*.

#### **The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions (1994)**

*Business Ethics Quarterly*, 4(4): 409-421

No cambia la definición de concepto, pero agrega algo: la necesidad de ver a los *stakeholders* como individuos, algo que repetirá en otros trabajos posteriores.

#### **A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept (1994) – con Daniel Gilbert y Andrew Wicks. *Business Ethics Quarterly*. 4(4): 475-497**

Publicado el mismo año y siguiendo la misma línea, aunque explorando nuevas posibilidades de interpretación, como la teoría feminista, entendiendo a las corporaciones como una red de relaciones entre *stakeholders*. Afirma que las corporaciones no son entidades autónomas con una identidad básica definida independiente y separadamente de sus *stakeholders*. Desde la perspectiva feminista, la compañía estaría formada por la red de relaciones en la que está involucrada, es decir, por empleados, clientes, proveedores, comunidades, negocios y otros grupos, lo cual implica que es la organización la que se define en función de los *stakeholders* y no los *stakeholders* por estar relacionados con la organización.

#### **The Soft Underbelly of Stakeholder Theory: Towards Understanding Community (2001)**

– con Laura Dunham y Jeanne Liedtka. Working paper no. 01-22, Darden Graduate School of Business Administration.

Desarrolla el tema de la necesidad de precisar el significado de *stakeholder*. Punto que también se aborda en *What Stakeholder Theory Is Not* (2003, *Business Ethics Quarterly*. 13(4):479-502). Se afirma, respecto del término *stakeholder*, que su "amplitud

*de interpretación (...) es una de las grandes fortalezas de la teoría de los stakeholders, [pero] es también una de sus prominentes debilidades teóricas".*

**Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders (2004).** En Robert A. Peterson y O.C. Ferrell (Eds.) *Business Ethics*: 82 – 97. M.E. Sharpe, Armonk, NY, London

Freeman repite la definición de *stakeholders* como "*aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización*", pero presenta también una distinción entre varios tipos de *stakeholders*, según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los 'primarios' o 'definicionales' y los *stakeholders* 'instrumentales'. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras los *stakeholders* instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación).

En conjunto, parece que Freeman ha ido modificando ligeramente, a lo largo del tiempo, su concepto de *stakeholder*, pero guardando siempre una notable fidelidad a sus definiciones originales.