



XVIII Congreso de EBEN España “Teoría Superior de Stakeholder” Bilbao 23-25 Junio 2010

MESA 5 DE COMUNICACIONES



***La participación de los
Stakeholders internos, factor
clave para una gestión ética y
responsable de la empresa***

Calvo Cabezas, Patrici
calvop@fis.uji.es

**Universitat Jaume I
Castellón**

Autor: Patrici Calvo Cabezas, Becario de Investigación del Ministerio de Ciencia e Innovación, Departamento de Filosofía y Sociología, Universitat Jaume I de Castellón.

Datos de contacto:

Patrici Calvo Cabezas

Universitat Jaume I

Departamento de Filosofía y Sociología

Avda. Sos Baynat, s/n

12071 Castellón – España

Teléfono. + 34 – 964 729539

E-mail: calvop@fis.uji.es

Breve nota del autor:

Becario de Investigación del Ministerio de Ciencia e Innovación desde julio de 2008, se licenció en Humanidades por la Universitat Jaume I de Castellón en el curso 2006/07, obteniendo el Premio Extraordinario Final de Carrera. Desde la finalización de la licenciatura ha concluido el postgrado de «Especialista Universitario en Responsabilidad Social Empresarial» impartido por la Universidad Politécnica de Valencia y el Master Oficial en «Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación en Comunicación» impartido por la Universitat Jaume I de Castellón.

En estos momentos, tras la obtención del Diploma de Estudios Avanzados (DEA) dentro del programa de doctorado en “Ética y Democracia” (Mención de Calidad por el Ministerio de Educación y Ciencia desde 2004 hasta 2011), se encuentra en proceso de elaboración de la Tesis Doctoral.

LA PARTICIPACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS INTERNOS, FACTOR CLAVE PARA UNA GESTIÓN ÉTICA Y RESPONSABLE DE LA EMPRESA*

Abstract: Por diferentes motivos, la participación se ha convertido actualmente en una de las mayores preocupaciones dentro de la empresa. En mayor o menor medida, todos sus Stakeholders internos –trabajadores, directivos, propietarios, accionistas y proveedores– muestran interés en tomar parte de la gestión empresarial. En este sentido, desde la Ética Empresarial se observa que atender a tales expectativas de los grupos internos ofrece a la empresa la posibilidad de generar y potenciar un doble beneficio: estratégico y comunicativo.

Siguiendo esta idea, la presente comunicación proyecta adentrarse desde la Ética Empresarial en las posibilidades que existen de desarrollar y potenciar la participación en el interior de la empresa. Para ello, en un primer momento se abordará precisamente cuál es ese valor estratégico y comunicativo de la participación de los Stakeholders en gestión empresarial. En un segundo momento, se apuntarán diferentes tipos de participación que se han dado en el ámbito de las organizaciones. Y finalmente, desde la propuesta de la ética discursiva, en un tercer momento se ofrecerán algunas cuestiones para orientar su desarrollo y potenciación y, de esta forma, optar a ambos beneficios.

Palabras clave: RSI, Participación, Stakeholders internos, Ética Empresarial dialógica, Beneficio comunicativo.

* La presente comunicación ha sido posible gracias a la beca de Investigación Predoctoral del Programa de Formación de Profesorado Universitario (FPU/2008) que me fue concedida por el Ministerio de Ciencia e Innovación.

1. EL POTENCIAL ESTRATÉGICO Y COMUNICATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS INTERNOS

Desde la literatura de la Ética Empresarial, y sobre todo desde su propuesta dialógica de la Escuela de Valencia, gestionar la participación de los Stakeholders internos de la empresa permite a ésta generar al menos un doble beneficio: estratégico y comunicativo. Ambos son condición de posibilidad para llevar a cabo correctamente su actividad y, por consiguiente, no deberían ser descuidados por la organización si su deseo es resolver la conflictividad interna y, de ese modo, generar a medio y largo plazo el mayor valor posible. En este sentido, como destaca en diferentes momentos el propio Libro Verde de la Comisión Europea (COM 2001), atender a la posible participación de los Stakeholders internos en la gestión empresarial es uno de los factores claves para optar a generar, desarrollar y potenciar tales beneficios en la empresa. Por este motivo, a continuación se expondrá en qué consisten ambos beneficios y cómo potenciar la participación de los Stakeholders internos permite optar a ellos.

Desde el punto de vista estratégico, la Ética Empresarial entiende que el desarrollo de una participación interna que no excluya a ninguno de los implicados en la actividad empresarial permite a la empresa aumentar su competitividad en el mercado. Tres cuestiones al menos apuntan en esta dirección:

1. En primer lugar por el mayor flujo de ideas que genera, un hecho relevante para captar creatividad, generar innovación y mejorar su eficiencia. Más si cabe teniendo en cuenta la actual coyuntura de crisis económica, donde los recursos humanos disponibles para la empresa se han visto mermados por la constante reducción de las plantillas, con la consiguiente ralentización del proceso y la minimización del beneficio.

2. En segundo lugar por ser un posible elemento de diferenciación de mercado que permita atraer futuras inversiones. Sin ir más lejos, durante la reciente elaboración en 2009/2010 del nuevo Código de Buen Gobierno para las Sociedades Cotizadas se ha podido constatar la expectativa del accionariado por asumir un mayor protagonismo en la gestión empresarial. Actualmente tales reivindicaciones muestran un carácter altamente estratégico. Básicamente se centran en el interés de éstos por controlar los incentivos de los diferentes directivos y consejeros delegados de las compañías. Pero no cabe duda que detrás de todo ello se observa un trasfondo mucho más amplio en el cual se hacen visibles otras cuestiones igualmente importantes, como la búsqueda de reconocimiento y la exigencia de dignidad y de justicia. Por ese motivo, satisfacer tales exigencias puede convertirse en un factor positivo que permita a la empresa decantar la balanza a su favor ante futuros nuevos inversores. Ante similares perspectivas de beneficio económico, la participación ofrece al inversor un valor añadido que puede ser fundamental a la hora de elegir el lugar donde invertir el capital.

3. Y finalmente, en tercer lugar por el incremento de la motivación y la afiliación que puede generar en los trabajadores y proveedores, lo cual mejora el clima laboral y los vínculos de pertenencia, aumentando con ello la productividad y calidad de los bienes y servicios que oferta y, por consiguiente, la maximización del beneficio. Más allá del *homo economicus*, altamente individualista y potencialmente egoísta, cabe pensar hoy en un ser que ve en la reciprocidad –practicada tanto en la esfera social como también en la económica– uno de los motores de la felicidad individual y colectiva, uno de los factores que posibilita la satisfacción de los diferentes objetivos de vida buena de cada uno de los agentes de una determinada comunidad o empresa. En opinión de Zamagni,

“Hoy sabemos que el progreso civil y económico depende básicamente de cuán difundidas estén las prácticas de reciprocidad entre sus ciudadanos. Sin el reconocimiento mutuo de una común pertenencia, no hay eficiencia ni acumulación de capital que valga” (2009:16).

Atendiendo a esta cita podemos comprender la importancia de la participación dentro de la empresa, el reconocimiento de las capacidades participativas de todos los agentes implicados en la actividad empresarial y la implementación de políticas internas dirigidas a su potenciación y desarrollo. A través de ésta es posible establecer posibles relaciones de gratitud entre los diferentes agentes internos que, de esta forma, permiten generar unos vínculos de pertenencia y un buen ambiente laboral que posibilita, al mismo tiempo, tanto un incremento de la eficiencia para la empresa –con el consiguiente aumento de sus beneficios– como un mayor logro de los diferentes proyectos particulares y colectivos de sus agentes y grupos internos.

Pero además de las estratégicas, otras cuestiones relativas a la participación han surgido con fuerza en el ámbito empresarial. La Ética Empresarial, y sobre todo desde la propuesta dialógica de la Escuela de Valencia, apunta hacia una participación de los Stakeholders internos de la empresa que no sea concebida únicamente como un instrumento con el cual satisfacer un interés particular de un determinado grupo. Además se trata de un recurso cuya implementación permite a la organización generar las condiciones propicias para resolver la conflictividad interna y optar, de este modo, a la gestión de los recursos morales o intangibles que permiten su actividad, tales como la confianza o la reputación (García-Marzá,2004:166). En este sentido, cinco ideas muestran el valor intrínseco que mantienen la participación en la generación del beneficio comunicativo para la empresa.

Desde el punto de vista comunicativo, la primera idea que es necesario tener en cuenta es la importancia que tiene para la empresa la gestión de los recursos morales. Intangibles como la confianza, la reputación o la reciprocidad han dejado de verse hoy como una posibilidad más para la organización y han pasado a ocupar un lugar en la primera línea de las preocupaciones de la gestión empresarial. Se trata de recursos no escasos que la empresa necesita gestionar para mantener su actividad, llevarla a cabo correctamente, y lograr generar el mayor valor posible. Ya no se concibe, por ejemplo, la posible existencia de una determinada empresa cuyos trabajadores, accionistas, directivos, proveedores, accionistas y demás grupos internos desconfíen de ella, ya sea porque existan dudas del cumplimiento de los acuerdos alcanzados, de la veracidad de sus informes o del respeto a los derechos humanos y medioambientales entre otras cuestiones. Si no existe confianza por parte de sus Stakeholders internos, las consecuencias para la empresa son evidentes a medio y largo plazo: los accionistas venden sus acciones, los trabajadores se van a otra empresa en cuanto tengan oportunidad, los proveedores dejan de venderle sus productos, los posibles nuevos inversores eligen otras empresas, y así sucesivamente. Del mismo modo, también resulta cada día más extraño escuchar argumento en contra de la necesidad que tiene la empresa de gestionar la reputación, la cooperación, o la reciprocidad para lograr maximizar su beneficio. Por ese motivo, la gestión de tales recursos morales es hoy una prioridad para la empresa y no una simple cuestión abordable dependiendo del momento.

Esta idea de la gestión de los recursos morales nos acerca a una segunda cuestión a tener en cuenta: la necesidad de legitimar la actividad empresarial. Existen un conjunto de expectativas que los Stakeholders internos depositan en la empresa, intereses que exigen una respuesta que, de no ser atendida proporcionalmente por la

empresa, en la medida de sus posibilidades, generan una conflictividad que ralentiza la consecución del beneficio empresarial y que puede incluso paralizar su actividad. Los diferentes Stakeholders internos esperan que la organización genere beneficios económicos y respete escrupulosamente la ley, pero también que no contamine, que genere riqueza y desarrollo en su entorno, que respete los derechos humanos, que ofrezca salarios justos, que no discrimine por razón de sexo, religión o raza, ofrezca un trato digno a todos los agentes implicados en su actividad y que cumpla con los acuerdos alcanzados entre otras muchas cosas. En tanto ésta responda adecuadamente a las expectativas que hay en juego, puede optar a generar credibilidad y legitimidad y, de este modo, acceder a los recursos morales que permiten su actividad

Esta necesidad de generar legitimidad nos adentra en una tercera idea: el valor de la participación de los Stakeholders internos en la gestión empresarial. La Ética Empresarial dialógica entiende que generar la credibilidad necesaria para acceder a los recursos morales que permiten llevar a cabo correctamente su actividad necesita de posibles acuerdos y consensos con todos los Stakeholders internos de la empresa. Por este motivo, sin la participación de éstos no es posible optar a un posible acuerdo que la legitime socialmente, y sin legitimidad tampoco puede generar la confianza y la reputación necesaria para llevar a cabo su actividad de manera correcta y generar el mayor valor posible. Como argumenta García-Marzá, la empresa “logra credibilidad o legitimidad social cuando es capaz de mantener un nivel de respuesta que genere consenso o acuerdo entre todos los grupos de implicados o afectados en su actividad” (2005:95). Así, la participación se convierte en elemento básico para generar credibilidad, pues a través de ésta puede la organización conocer qué se espera de ella en su ámbito interno, qué intereses legítimos hay en juego, y cuándo éstos se ven satisfechos o se vuelven conflictivos.

La importancia que juega la participación en la credibilidad de la empresa nos acerca a una cuarta cuestión a tener en cuenta: el diálogo como elemento que permite esta participación de los Stakeholders. Desde la Ética Empresarial dialógica, la participación interna en la gestión de la organización se percibe como un diálogo lo más igualitario y simétrico posible en el cual quedan incluidos como interlocutores válidos todos los Stakeholders internos de la empresa: propietarios, trabajadores, directivos, proveedores, etc. A través de éste pueden aportar argumentos válidos a favor o en contra de una acción o decisión empresarial cuando ésta se vea problematizada (García-Marzá,2004:132) y, por consiguiente, puede la empresa conocer y responder en consecuencia. El diálogo se constituye de esta forma como elemento que permite a la organización pasar de pactos y compromisos con sus Stakeholders internos para poder funcionar a corto y medio plazo, a acuerdos y consensos con los cuales pensar en una actividad a medio y largo plazo.

Sin embargo, aquí entra en juego una quinta y última cuestión a tener en cuenta: el valor de la comunicación como generadora de diálogo en la organización. Dada la complejidad que, por sus características, tiene para la empresa moderna el establecimiento de un diálogo donde se tenga en cuenta como interlocutores válidos a todos los implicados en su actividad, la comunicación nos ofrece una posibilidad plausible. En tanto que la empresa hace público cómo está llevando a cabo su actividad y lo justifica, está siendo transparente antes todos sus Stakeholders internos y generando un espacio de diálogo que permita su credibilidad y legitimidad.

Aquí nos adentramos en el ‘principio de publicidad’: “Son injustas todas las acciones que se refieren al derecho de otros hombres cuyos principios no soportan ser publicados” (Kant,1987:61). Este principio, que fue formulado por Kant en ‘La paz perpetua’ como un mecanismo para relacionar la ética y la política y que es utilizado

por Garcia-Marzá para “analizar la validez moral de una acción, norma o institución” (2004:207), nos muestra un primer paso para la legitimación de la empresa: la necesidad de transparencia. Cuanto más y mejor comunique cómo está llevando a cabo su actividad y lo justifique discursivamente, cuanto más pública sea, más partícipes de la empresa se sentirán sus Stakeholders y mayor confianza y credibilidad generará su actuación. Comunicar, por tanto, abre la puerta de la legitimación de la organización. O lo que es lo mismo, permite pensar en un posible acuerdo con sus Stakeholders internos que minimice o resuelva la conflictividad y permita gestionar los recursos morales. De ahí que desde la Ética Empresarial dialógica se denominen estos beneficios como comunicativos, pues es el elemento que permite a la empresa establecer un diálogo que posibilite acuerdos con sus Stakeholders internos y, de este modo, acceder a gestionar recursos tan importantes como la confianza.

Estas cinco ideas básicas –recursos morales, legitimidad, participación, diálogo y comunicación– nos muestran la verdadera repercusión que puede llegar a tener para la empresa generar una cultura participativa en su ámbito interno de gestión. A través de ello se puede acceder tanto a los beneficios estratégicos como también a los comunicativos. La empresa puede generar con la participación interna mayor eficiencia, competitividad, imagen y eficacia, recursos estratégicos que posibilitan la consecución de diferentes objetivos de la empresa gracias la captación de talento, el aumento de la motivación de sus agentes, la mejora de la imagen corporativa, el fortalecimiento de los lazos de pertenencia de los implicados, etc. Pero también puede generar confianza, reciprocidad, reputación, solidaridad, compromiso y responsabilidad, recursos morales con los cuales poder pensar en una actividad sin conflictividad que logre beneficios económicos al mismo tiempo que morales.

Una vez determinado cuál es el potencial estratégico y comunicativo de la participación en la empresa, el siguiente punto pretende adentrarse en el análisis de los tipos de participación interna más importantes que actualmente se dan dentro de la actividad empresarial: ‘informativa’, ‘consultiva’, ‘debatida’, ‘compartida’ ‘asumida’ y ‘cooperativa’. De este modo será posible determinar las vías de desarrollo que presentan para generar el mayor beneficio estratégico y comunicativo para la empresa.

2. TIPOS DE PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA ACTUAL

En los últimos siglos, la participación de los Stakeholders se ha visto plasmada y desarrollada dentro de la empresa a través de, al menos, cinco diferentes propuestas que, de manera continuada, han ejercido una notoria influencia en la gestión y el logro del beneficio empresarial. A continuación se ofrece una introducción a tales propuestas.

El primer tipo de participación interna cuya relevancia merece consideración es el que ha venido a denominarse como participación ‘informada’. Se trata de un enfoque que busca hacer partícipes a los Stakeholders internos de las decisiones y acciones de la empresa mediante la utilización de diferentes canales de comunicación. Sin embargo, es necesario precisar que existen en este sentido notables diferencias de aplicación según la empresa que lo lleve a cabo, ya sea por el tipo de información que se ofrece, por el volumen y periodicidad de la misma, o por quiénes son considerados Stakeholders. Así, en líneas generales se caracteriza normalmente por ser pasiva –ya que no suele interesarse en potenciar y desarrollar canales para la retroalimentación–, informal –sin obligación legal–, no restringida en cuanto al contenido, y que no afecta ni a la propiedad, ni a la gestión, ni al beneficio de la gestión.

Un segundo tipo de participación interna vendría de la mano de la participación ‘consultada’. Al contrario que en la participación “informada”, aquí la decisión todavía

no está tomada. La empresa pone en conocimiento de los grupos de interés cierta información para recoger diferentes impresiones y percepciones al respecto que permitan mejorar la decisión final. Por tanto, además de informar, este tipo de participación también se preocupa por activar canales de retroalimentación que permitan la implicación del personal interno con el objetivo de lograr para empresa una mejor y más beneficiosa decisión. Así, de manera general podemos decir que se trata de un tipo de participación que se muestra como activa, directa, informal, no restringida, y que afecta a la gestión de la actividad empresarial. Sin embargo, como en el caso anterior,

Un tercer tipo de participación sería el de la participación ‘debatida’. Relacionada con los conocidos círculos de calidad, grupos de trabajo, comités representativos, etc. que empezaron a prosperar en las empresas tras la presentación de las teorías psico-sociales de la escuela de Relaciones Humanas, ésta requiere de una implicación de los participantes mucho más fuerte que las anteriores, pues, además de que tampoco aquí la decisión está tomada, a diferencia de la participación ‘consultada’ ésta depende directamente de los propios implicados en el proceso participativo. Por consiguiente, no sólo se pretende recabar propuestas de mejora y percepciones de una posible decisión a tomar, sino que la misma decisión recae sobre los Stakeholders internos. A cambio, la empresa suele ofrecer incentivos por resultados con el fin de mejorar la implicación y motivación de éstos. Por tanto, en términos generales puede decirse que se trata de una participación activa, informal, directa, personal en las propuestas y representativa en la toma de decisiones, no restringida en su contenido, y que afecta tanto a la gestión como al beneficio de la gestión.

Un cuarto tipo de participación se adentra en el enfoque de la participación ‘compartida’. Ésta se encuentra relacionada con la llamada cogestión o codeterminación alemana y tiene que ver con una colaboración paritaria y equitativa de dos de los

Stakeholders internos de la empresa en la toma de decisiones: trabajadores y directivos. Aquí las decisiones son tomadas de manera conjunta por un cierto número de representantes de ambos Stakeholders internos mediante proceso democrático. Por consiguiente, se trataría inicialmente de una participación activa, formal, directa, no representativa, y que afecta a la gestión de la empresa.

Un quinto nivel penetra en la llamada participación 'asumida'. Directamente relacionada con la 'autogestión' yugoslava, se trata de una participación en la cual los trabajadores asumen, a través de mecanismos democráticos, toda la responsabilidad en la toma de decisiones de la organización profesional, reduciendo de este modo los Stakeholders internos de la empresa a dos: trabajadores y propietarios, y la gestión de la misma a uno: trabajadores. Se muestra por tanto como activa, formal, directa, personal, y que afecta a la gestión de la empresa.

Finalmente un sexto y último tipo de participación es el que tiene que ver con la participación ‘cooperativa’. Se trata de un tipo de participación que se da en las diferentes cooperativas occidentales y donde el trabajador no sólo asume funciones de gestor y mano de obra, sino también de propietario. En este sentido, es una participación que se muestra como activa, directa, formal, no representativa, y que afecta tanto a la gestión como a la propiedad y al beneficio de la gestión. La siguiente figura ilustra de forma sintética los seis tipos de participación interna expuestos:

Tipos de participación	Pretensión	Estado	Contenido	Actitud	Influencia	Carácter
Informativa	Mantener informados a los Stakeholders internos de aquello que acontece en la empresa	Decisión ya tomada y ejecutada	Restringido	Pasiva	Ninguna	Informal
Consultiva	Obtener la opinión de los Stakeholders internos sobre alguna cuestión concreta	Decisión ya tomada, pero no ejecutada. Aunque ésta sigue dependiendo en última instancia del propietario	Restringido	Activa	Sobre la gestión	Informal
Debatida	Recoger ideas que ayuden a tomar una decisión a la empresa	Decisión ni tomada ni ejecutada, pero la última palabra sigue siendo del empresario	Restringido	Activa	Sobre la gestión y los beneficios	Informal
Compartida	Gestionar la actividad empresarial de manera consensuada entre los distintos Stakeholders internos de la empresa	Decisión consensuada	No restringido	Activa	Sobre la gestión	Formal
Asumida	Lograr que la responsabilidad de la toma de decisiones recaiga íntegramente en los trabajadores	Decisión íntegra del trabajador, aunque con posibilidad de veto por parte del propietario	No restringido	Activa	Sobre la gestión y los beneficios	Formal
Cooperativa	Que los trabajadores cooperen de forma integrada en todas las funciones de la organización: propiedad, gestión y mano de obra	Decisión íntegra del trabajador	No restringido	Activa	Sobre la gestión, los beneficios y el capital	Formal

Figura 1

No cabe duda que, en mayor o menor medida, la implantación e implementación en la empresa de alguno de los tipos de participación expuestos influye notablemente en la mejora de la gestión y el logro del beneficio empresarial. Sin embargo, para acercarse a la propuesta del doble beneficio –estratégico y comunicativo– presentada en este estudio y al cual deberían tender las empresas, es necesario que tales tipos de participación se desarrollen. Por ello, en el próximo punto se expondrán diferentes cuestiones que deberían ser tenidas en cuenta por la empresa para potenciar la participación de los Stakeholders internos y poder optar así a ambos tipos de beneficios.

3. EL DESARROLLO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA: FACTOR CLAVE PARA UN BENEFICIO EMPRESARIAL RESPONSABLE

Todas las formas de participación expuestas con anterioridad han sido positivas para el desarrollo de la empresa moderna y para el logro de los objetivos particulares de algunos de sus Stakeholders internos. Sin embargo, como a lo largo del estudio se ha venido apuntado, una participación interna de carácter inclusivo puede favorecer tanto la consecución de los diferentes objetivos estratégicos como también el establecimiento de las condiciones óptimas que permitan resolver la conflictividad y optar a gestionar y potenciar los recursos morales necesarios para llevar a cabo correctamente su actividad. Por este motivo, se hace necesario que la empresa se esfuerce en generar una participación interna a la altura de tales pretensiones estratégicas y comunicativas.

En este sentido, apoyándose en la Ética Empresarial dialógica, a continuación se ofrecerán algunas orientaciones para su posible desarrollo y potenciación. Seis cuestiones para que la participación interna no sólo permita perfilar las mejores técnicas y programas para alcanzar un fin particular de un determinado grupo, sino también sirva para encontrar el entendimiento intersubjetivo que ofrece a la empresa credibilidad y,

por consiguiente, la posibilidad de acceder a generar y el desarrollar los recursos morales necesarios para pensar en una actividad empresarial a medio y largo plazo.

En primer lugar, trabajar por concretar una participación de carácter inclusivo. La Ética Empresarial en sentido dialógico apunta a la necesaria inclusión de todos los agentes internos implicados en la actividad empresarial, puesto que, como se ha mostrado en el estudio, acceder a los beneficios comunicativos precisa de generar legitimación, un hecho que implica ir más allá de pactos y compromisos y adentrarse en la búsqueda de posibles acuerdos y consensos con todos los Stakeholders internos. Sin embargo, partimos de un problema básico que hace difícil la participación como búsqueda de entendimiento o acuerdos que permita legitimar la empresa y, a través de ello, optar a la gestión de los recursos morales. La mayor parte de las formas participativas que se han ido adoptando en la actividad empresarial suelen implementarse atendiendo a un modelo ‘dual’ de empresa, donde sólo accionistas y trabajadores parecen tener intereses en juego dentro de la ésta. Sería conveniente que la empresa fuera alejándose de esta caduca perspectiva y adoptando un enfoque ‘inclusivo’ y ‘plural’. Un modelo de empresa en el cual se vean reconocidos los intereses legítimos de accionistas y trabajadores, pero también de todos los demás implicados en la actividad empresarial.

En segundo lugar, mejorar la transparencia de la empresa. Para generar credibilidad es necesario comunicar, ser transparente. Decir a los Stakeholders internos de qué forma, cómo y por qué se están haciendo las cosas para, de esa manera, generar esos espacios de diálogo que permitan el posible acuerdo con los Stakeholders internos. Ello implica hacer público todo aquello que se está haciendo bien, pero también el nivel de respuesta de la empresa ante cuestiones que podrían no tener el acuerdo de todos los

implicados en su actividad interna. Si la empresa que es transparente y justifica discursivamente sus acciones, genera credibilidad y se legitima socialmente.

En tercer lugar, esforzarse para conseguir concretar una gestión empresarial más porosa. Para optar a los beneficios comunicativos que puede ofrecer la participación, es necesario que la empresa trabaje en crear y desarrollar canales de retroalimentación entre emisor y receptor que permitan generar un diálogo tendente al acuerdo intersubjetivo entre las partes implicadas. De esta manera, la empresa puede conocer cuáles son las exigencias legítimas en juego y en qué grado son aceptadas o no por sus Stakeholders internos sus acciones y decisiones. Se trata pues de informar sobre qué y cómo se están haciendo las cosas, pero también de atreverse a escuchar los argumentos y valoraciones que se generen sobre su gestión.

En cuarto lugar, trabajar para generar una gestión empresarial más sensible. Es importante esforzarse por lograr una gestión empresarial que sepa ‘escuchar’ las expectativas legítimas de los Stakeholders internos, pero también ‘aceptar’ tales cuestiones. Se trata de respetar las opiniones de los participantes, pero de forma activa., permitiendo que aquellos argumentos válidos influyan a la hora de tomar decisiones.

Y finalmente, en quinto lugar garantizar las condiciones óptimas que permiten el diálogo: comunicación, inclusión, igualdad, simetría y reciprocidad. Para establecer un diálogo en la empresa que posibilite el posible acuerdo entre los diferentes Stakeholders internos, es necesario que se den ciertas condiciones. Siguiendo a Habermas, García-Marzá (2004:133) establece que estas condiciones óptimas responderían a cuatro principio básicos: a) Principio de comunicación: los participantes aceptan las reglas de la argumentación y no la violencia o el compromiso para resolver sus conflictos de interés; b) principio de inclusión: deben estar presentes en el diálogo todos los afectados presentes y futuros por la acción o decisión de la empresa; c) principio de igualdad: los

participantes en el diálogo presuponen que pueden argumentar en igualdad de condiciones y oportunidades y en con total simetría; y d) principio de reciprocidad: todas las expectativas o intereses en juego están abiertos a la crítica por parte de los demás participantes. Por consiguiente, para potenciar una participación en la empresa que no sólo genere beneficios estratégicos, sino también comunicativos, es necesario que ésta vele para que, en la medida de sus posibilidades, existan espacios de diálogo interno donde los posibles participantes presupongan que se cumplen estos cuatro principios. Sólo desde un diálogo de este tipo puede la empresa obtener un posible acuerdo que permita resolver conflictos y generar, entre otras cosas, la confianza suficiente de sus Stakeholders internos para pensar en una actividad a medio y largo plazo.

Atender al menos a estas cinco propuestas posibilita desarrollar una participación interna que no sólo aporte beneficios estratégicos para la empresa, sino también comunicativos. Cuanto más y mejor comunique cómo está llevando a cabo su actividad y lo justifique discursivamente, cuanto más pública sea, más credibilidad podrá generar ante sus Stakeholders internos y, por consiguiente, mayor acceso tendrá a los recursos mortales necesarios para llevar a cabo correctamente su actividad y maximizar el beneficio.

4. CONCLUSIONES

En conclusión, a lo largo del estudio se ha intentado mostrar cómo mejorar la participación de los Stakeholders puede repercutir muy positivamente en la actividad empresarial gracias al doble beneficio que produce: estratégico y comunicativo. Por una parte permite, desde el punto de vista estratégico, mejorar su competitividad en el mercado; generar un elemento diferenciador de mercado que posibilite captar talento y

futuras inversiones; e incrementar de la motivación de los trabajadores y proveedores, un hecho que mejora el clima laboral y los vínculos de pertenencia, con el consiguiente aumentando de la productividad y calidad de los bienes y servicios que oferta. Y por otra parte, desde el punto de vista comunicativo, resolver la conflictividad y gestionar recursos morales tan importantes para llevar a acabo su actividad como la reputación o la confianza

Pero tal hecho, desde mi punto de vista, sólo es posible si la empresa no excluye del diálogo a ninguno de los agentes implicados en su actividad; aumenta su transparencia, mejora la porosidad y sensibilidad de su dirección ante las expectativas e intereses legítimos de sus Stakeholders internos, y vela por garantizar las condiciones óptimas que permiten el diálogo: comunicación, inclusión, igualdad, simetría y reciprocidad.

Tales cuestiones deberían guiar el desarrollo y potenciación de los diferentes tipos de participación que actualmente se aplican en las empresas –‘informativa’, ‘consultiva’, ‘debatida’, ‘compartida’ ‘asumida’ y ‘cooperativa’ entre otras– para que, de esta forma, pudieran optar a los beneficios estratégicos derivados, así como también a los comunicativos.

5. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez de Mon, S.: 1998, *La Empresa Humanista y Competitiva*, (Bilbao, Deusto S.A).

COM 366 Final:2001: 2001, *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* (Brussels: European Commission).

Cortina, A.: 2006, ‘La Responsabilidad Social Corporativa y la Ética Empresarial’, in L. Vargas (Coord.): *Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un Enfoque Multidisciplinar* (Cizur Menor, Editorial Aranzadi), pp. 109-120.

Cortina, A, J. Conill, A, Domingo y D. García-Marzá: 2000, *Ética Empresarial. Claves para una Nueva Cultura Empresarial* (Madrid, Trotta).

García-Marzá, D.: 2004, *Ética Empresarial: Del Diálogo a la Confianza* (Madrid, Trotta).

García-Marzá, D.: 2005, 'Diálogo y Responsabilidad: Bases Éticas de la Confianza en la Empresa', *Icade* (64), pp.91-108.

González, E.: 2002, 'Defining a Post-Conventional Corporate Moral Responsibility', *Journal of Business Ethic* (39), 101-108.

González, E.: 2003, 'La Gestión de la Confianza Basada en los Stakeholders', in G. Sichar (coord.): *La Empresa Socialmente Responsable. Ética y Empresa* (Madrid, Cideal), pp. 55-88.

González, E.: 2007, 'La teoría de los Stakeholders. Un puente para el Desarrollo Práctico de la Ética Empresarial y de la Responsabilidad Social Corporativa', *Veritas* (17), 205-224.

González, E.: 2008, 'Ética de la Dirección de Recursos Humanos: La Gestión de la Responsabilidad Interna de la Empresa', en J. A. Valero (Coord.), *Recursos Humanos* (Madrid, Tecnos), pp. 359-382.

Kant, I.: 2003, *Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres* (Madrid, Encuentro).

Zamagni, Stefano, 2009, 'Fraternidad, don y reciprocidad en la Caritas in veritate', *Revista Cultura Económica* (75-76), 11-29.