



Grupo Vasco

“¿Son compatibles la eficiencia económica y el bien común?”

Antonio Argandoña

15 de diciembre de 2017

Índice del seminario

1. Las teorías económicas sobre la empresa

El modelo neoclásico

La maximización del valor para el accionista

Las teorías económicas sobre la empresa

Otras teorías (o aproximaciones) con supuestos más o menos distintos

2. Ampliando el ámbito: otros enfoques de la empresa

La teoría de stakeholders

Otros enfoques de la empresa

Personas e intereses

Una empresa está formada por **personas** con diferentes historias, diferentes culturas, diferentes inclinaciones, **diferentes aspiraciones**,... diferentes trabajos,... Y todas esas personas, de diferentes edades y culturas, con diferentes empleos, tienen que llevar a cabo **el milagro de trabajar juntos**, de modo que **los resultados** de la empresa sean los adecuados. **Hoy y mañana**

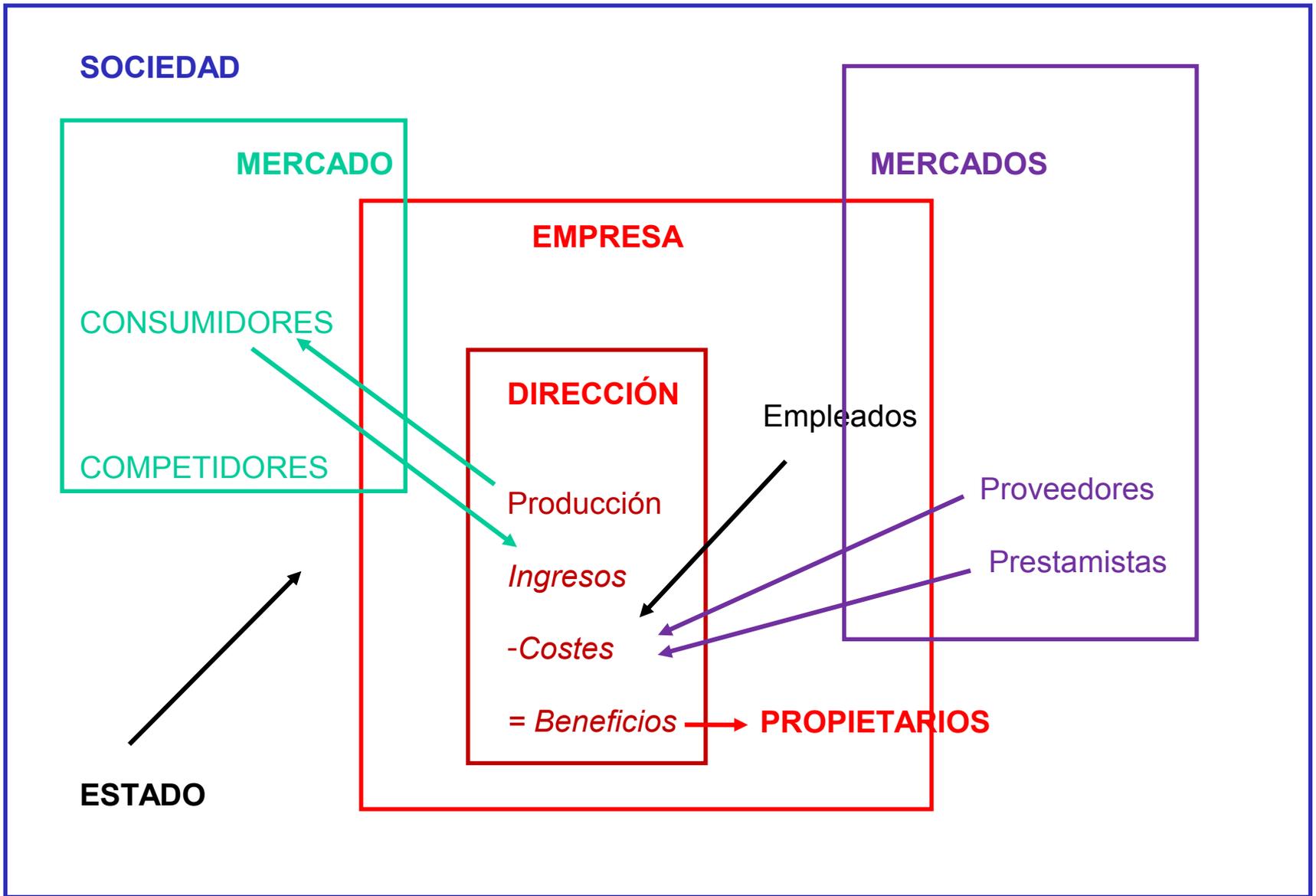
Dirección

Propósito común

Resultados

Giovanni Agnelli, CEO, Fiat SpA

Continuidad



1. Las teorías económicas de la empresa

Si queremos saber qué es una empresa
hemos de empezar por definir
su propósito u objetivo.

Y su propósito ha de estar
fuera de la empresa misma.

De hecho, **debe estar en la sociedad,**
porque la empresa es un órgano de la sociedad

P. Drucker, The Practice of Management (2007), 31

El modelo neoclásico

El modelo neoclásico **puro**

El **agente económico** es una estructura decisoria lógico-mecánica acabada, cerrada sobre sí misma

Sus **preferencias** están dadas; no hay aprendizaje sobre esas preferencias (las instituciones y las culturas no les afectan)

Se mueve por el **interés propio** (que puede incluir el bienestar de otros)

Se **relaciona** con los demás principalmente para satisfacer sus necesidades

La **acción humana** es el fruto necesario de una decisión racional, en la que los sujetos tratan de optimizar un resultado, dados unos condicionantes externos (preferencias, tecnologías, precios, recursos)

El **mercado** es el conjunto de individuos que interactúan, evaluando sus transacciones en términos de unos **niveles de utilidad unidimensionales**, para conseguir un **equilibrio** en el que sus decisiones se hagan compatibles entre sí

Es, pues, un **mecanismo de asignación de recursos dados y escasos** para la consecución de un **óptimo social**, que es la suma de los intereses personales de todos

Los mercados son entes naturales, mecanismos preexistentes (“en el principio existían los mercados”: O. E. Williamson 1975, p. 20)

El modelo neoclásico puro es **una teoría de la fijación de precios** en el mercado, bajo unas condiciones dadas (información perfecta, existencia de tantos mercados potenciales, presentes y futuros, como bienes o servicios existen o pueden existir, tecnología conocida, ausencia de innovación, racionalidad perfecta, etc.), que asegura el equilibrio intemporal (K.J. Arrow y G. Debreu 1954)

En el modelo neoclásico puro **la empresa** no tiene razón de ser: es una “caja negra”, una **función de producción** abstracta, un sistema cerrado, formalizado y estable. Su tarea es producir los bienes que se ofrecerán en el mercado y generar las rentas que permitirán la demanda

La adhesión al modelo da legitimidad científica al investigador

Hay **teorías de la organización** sobre aspectos parciales de la empresa y de su dirección (estrategia, marketing, operaciones...): sobre la gestión de los problemas de la empresa

El modelo neoclásico es **irrelevante** para la teoría y la gestión de las organizaciones

El modelo neoclásico ayuda a entender **cómo actúan las empresas ante cambios en precios e impuestos**

... y, si no hay competencia perfecta, **cómo actúan estratégicamente**

La maximización del valor para el accionista

Hay una y solo una responsabilidad de las empresas:
usar sus recursos e implicarse en actividades
encaminadas a **umentar sus beneficios**,
mientras actúen de acuerdo con las reglas del juego,
es decir, actuando en una **competencia** abierta
y libre sin engaño o fraude...

M. Friedman (1962), 133

...actuando conforme a las reglas básicas
de la sociedad, incluidas tanto en la **ley**
como en las **costumbres éticas**

M. Friedman (1970), 138

La hipótesis de maximización

No es un supuesto arbitrario, sino que responde a los **teoremas del equilibrio general competitivo** (K.J. Arrow y G. Debreu 1954, L. W. McKenzie 1959)

Bajo ciertas **condiciones** (preferencias convexas, competencia perfecta, independencia en la demanda, ausencia de efectos externos y bienes públicos, información simétrica, libre entrada y salida en el mercado, etc.), existe un conjunto de precios tal que las **ofertas** de todos los bienes en la economía son iguales a sus **demandas** (equilibrio walrasiano), y ese resultado es un **óptimo paretiano**, en el que un agente no puede ver incrementado su bienestar sin que otro agente vea reducido el suyo

Para que eso se cumpla, los consumidores deben actuar siempre **maximizando su utilidad**, y las empresas **maximizando sus beneficios**.

Es, pues, una condición para el óptimo social en condiciones competitivas (**eficiencia asignativa**)

¿Qué **valor** hay que maximizar?

No el valor contable (impreciso, manipulable)

Sí el valor reflejado en la cotización de las acciones

Supuesto: el mercado de capitales es eficiente

Otras razones:

- Evita las conductas **oportunistas** de los no propietarios
- ... e incentiva su aportación al valor de la empresa
- Es un derecho de los accionistas, que son **propietarios** de la empresa
- ... y constituye **un deber para los directivos**
- ... porque los propietarios asumen el **riesgo** último de la empresa
- ... lo que les da derecho al **beneficio residual**
- ... cuya **expectativa futura** queda recogida en el valor de la acción en el mercado de capitales
- Los demás stakeholders no participan de ese derecho al residuo, porque están **protegidos por sus contratos**
- Y se supone que **la ley obliga** a gestionar la empresa tomando como objetivo la maximización del valor para el propietario
- Si la empresa ha de ser eficiente, la maximización debe ser un **deber moral**

Pero las condiciones para el óptimo no se cumplen nunca:

- las preferencias de los agentes no son independientes
- no hay mercados para todos los bienes
- la información es imperfecta
- hay bienes públicos
- se producen efectos externos, positivos y negativos
- no hay competencia perfecta
- los mercados no están siempre en equilibrio
- la vuelta al equilibrio no es instantánea
- la ley no obliga a maximizar el beneficio

Cambio de énfasis: de “maximizar el residuo” (sin perjudicar a los demás) a “maximizar el residuo **a cualquier precio**”

Pero la maximización del **beneficio sigue figurando como el objetivo de la empresa**, porque

- **Está de acuerdo con los supuestos** del modelo neoclásico
 - ... ofrece una cierta **unidad y comparabilidad** a los distintos modelos,
 - ... y es fácilmente **formalizable**
- **Interesa a los propietarios e inversores**
 - ... y a los **directivos**, si su sistema de remuneración está alineado
 - ... y puede interesar a **los demás stakeholders**, al menos cuando la empresa va bien
- Combinado con la teoría de la agencia, ofrece **criterios útiles para la gestión**, como la ventaja de tener **un solo objetivo** (M.C. Jensen 2002),
 - ... **fácil de calcular** (si el mercado de capitales es un mercado eficiente),
 - ... la ventaja de **alinear los intereses** de directivos y accionistas, evitando conflictos,
 - ... la atribución de la **decisión final** a los propietarios, también evitando conflictos con otras partes implicadas

- Si las condiciones para el óptimo no se cumplen, la maximización del valor **puede tomarse como una meta aproximada**, que favorece a los accionistas
 - ... especialmente **si se adoptan medidas legales, regulatorias, fiscales, etc.**, para corregir los posibles efectos del incumplimiento del óptimo

No significa que la empresa haya de **gestionarse de acuerdo con los intereses de los propietarios** –aunque esta sea una interpretación frecuente

Algunos argumentos contra el principio de maximización del valor para el accionista

- Si no se cumplen las condiciones, **no puede garantizar la eficiencia**

Por ejemplo, porque se producen efectos externos en la producción, o hay inversiones en capital específico

- Suele ser **cortoplacista**

Se produce una forma de “tragedia de los comunes” de los inversores: cada uno gana más si es cortoplacista y egoísta maximizador, pero todos ellos pierden si todos se comportan así

- Puede **no ser justa**

Por ejemplo, porque los riesgos de otros stakeholders no están suficientemente protegidos (los accionistas tienen responsabilidad limitada en caso de quiebra)

- **Dificultades para la acción colectiva:** los accionistas pequeños y dispersos no tienen interés en actuar unidos y controlar al directivo

- Puede provocar **conductas inadecuadas de los directivos**, si se les remunera en función de la cotización de las acciones a corto plazo

Desplazamiento de maximizar el residuo a maximizar el beneficio a **toda costa**

En la empresa se generan “**rentas**” (de situación, de calidad, de función, de dedicación, de contenido de capital humano, etc.). Y el directivo (agente) puede intentar **capturar las rentas producidas**

Subvalora el **trabajo en equipo**

Incentivos perversos: le pagan para que gane más, y le pagan más cuanto más gana → ambición, codicia

El **éxito económico personal** es la única medida del éxito profesional

Hipercompetitividad: triunfar a cualquier precio

Necesidad de **causar un gran impacto en los beneficios**, en muy poco tiempo

Soberbia, mentalidad de ser superior, por encima de las reglas

Énfasis en **reducción de costes**, ingeniería financiera, desigualdad de retribuciones, menores oportunidades de empleo estable, deslealtad de directivos y empleados, carreras menos estables

Incentivos para la **recompra de acciones**, menores inversiones con rendimiento a largo plazo, manipulación de activos (fusiones y adquisiciones)

Cambios del fin de la **contabilidad financiera**: no es independiente, no mide performance, activos sobrevalorados, dirigida a inversores, no a decisiones, estándares contables menos exigentes

Información asimétrica: el directivo (agente) sabe cosas que el propietario (principal) desconoce, y puede usar esa información para beneficio propio

Menor responsabilidad ante la sociedad

- Es discutible que los accionistas sean los **propietarios** de la empresa (también en Estados Unidos)
 - Las sociedades anónimas **son entidades legales independientes**, que poseen cosas por sí mismas, firman contratos, cometen delitos, etc.
 - Los accionistas **poseen acciones**, que son contratos entre la sociedad y los accionistas que les da ciertos derechos en circunstancias concretas
 - Solo tienen derecho **en caso de disolución**, aunque pueden vender sus acciones con más o menos libertad
 - No tienen derecho al residuo**: reciben los beneficios que les otorgan sus contratos con la empresa
 - El **consejo de administración** es el que controla la empresa

Las teorías económicas sobre la empresa

La producción no es instantánea, los mercados no están siempre en equilibrio, hay incertidumbre...

F.W. Taylor: solución científica: cuál es la velocidad óptima en cada proceso. Dirección: lograr que el otro haga lo que yo quiero

Elton Mayo y F.J. Rothlisberger: hay una “organización informal”. La individualidad radical no funciona.

Chester Barnard: formal + informal. La racionalidad se forma continuamente

Ronald Coase (1937): ¿por qué existe la empresa, y no solo el mercado?

→ **proliferación de teorías** de la empresa en varias ramas, que se bifurcan e interrelacionan, según cómo se separen de las condiciones ideales de Arrow y Debreu

No son teorías alternativas: discrepan en algunos de sus supuestos, y resultan, en conjunto, complementarias

Cada teoría es útil para ciertos usos, pero no para todos

Incluso las teorías que menos nos gustan pueden ser útiles en casos concretos

Se crea valor mediante la “creación, evaluación, manipulación, administración y despliegue de combinaciones de recursos escasos especializados y sin precio” (S.A. Lippman y R.P. Rumelt 2003, 1069)

La teoría ha de explicar tres cosas

- **Por qué** existen las empresas
- Dónde están las **fronteras** de la empresa
- Cómo se **organiza internamente** la empresa

¿Por qué existen las empresas?

Teoría de los costes de transacción

La empresa aparece como alternativa al mercado, para reducir los **costes de transacción** (evitar tener que hacer contratos de todos con todos) (R.H. Coase 1937)

Costes de transacción: de información (descubrir los precios de mercado y cuáles son relevantes), negociación de los contratos, vigilancia y hacerlos cumplir

La coordinación interna se hace mediante jerarquía y autoridad

El mercado (el intercambio) es lo que crea valor; la empresa aparece cuando encuentra medios para reducir los costes de esa creación de valor

¿Cómo se organiza internamente la empresa?

Teoría de la agencia

Los propietarios de la empresa (principales) contratan a unos directivos (agentes) para que en su nombre gestionen la empresa, de acuerdo con los intereses de los propietarios (M.C. Jensen y W. H. Meckling 1976)

Los directivos son oportunistas: aprovechan su posición en beneficio propio, a costa del de los propietarios

Relaciones directivos – empleados

Relaciones accionistas - financiadores

Para **alinear ambos intereses**, se establecen **mecanismos de gobernanza** ex ante, como hacer que la remuneración de directivos dependa del beneficio de los propietarios, introducir un consejo de administración que supervise a los directivos, y permitir un mercado de derechos de control

¿Dónde están las fronteras la empresa?

La empresa como nexo de contratos

La frontera entre la empresa y el mercado no está definida: la empresa es también **un *hub* de contratos** (A.A. Alchian y H. Demsetz 1972)

Lo que crea valor es la **colaboración centralizada** de los propietarios de recursos

Lo que define a la empresa **no es la autoridad**, sino el poner en común los distintos recursos en **un sistema de producción cooperativo**, cuando no se puede medir la cooperación de cada uno, de modo que nadie pueda apropiarse de algo que haya ganado con su aportación

Conductas oportunistas derivadas de asimetrías de información: cómo protegerse, si no se puede medir la cooperación de cada recurso: sistemas de gobernanza *ex post*

La empresa es un sistema coherente de contratos complementarios que mitiga los **conflictos de incentivos** (B. Holmström y P. Milgrom 1994)

¿Dónde están las fronteras la empresa?

La empresa es una ficción legal, no existe (M.C. Jensen y W.H. Meckling 1976, E. F. Fama 1980, S.N.S. Cheung 1983)

Alchian (1950): el **mercado sigue siendo la pauta**; los que sobreviven lo hacen porque se adaptan a la competencia

La empresa no puede valer más que la suma de los valores de sus contratos

¿Por qué existen las empresas?

Teoría de las inversiones o activos específicos

Para que se cree valor **hace falta invertir en capital físico, humano u organizacional específico** (O.E. Williamson 1971)

Incentivos a invertir en los capitales específicos que la empresa necesita, evitando los riesgos

Riesgo de **oportunismo**

Que no inviertan suficientemente a priori, porque temen que la empresa les defraude (oportunismo de la empresa)

Que haya disputas sobre el reparto del valor a posteriori (oportunismo del stakeholder)

Empresa basada en el **conocimiento**

La empresa vale más que la suma de los valores de sus contratos

Cómo se distribuye la autoridad formal y real en la empresa

¿Por qué existen las empresas?

Teoría de los derechos de propiedad

La empresa es una **colección de activos** que las partes usan conjuntamente (S.J. Grossman y O.D. Hart 1986, O.D. Hart y J.H. Moore 1990, Hart 1995),

Un fondo de derechos de propiedad, que evita la tragedia de los comunes (el uso ineficiente de un activo cuando los derechos de propiedad sobre el mismo no están bien especificados)

La empresa es propiedad de los que aportan recursos más valiosos y específicos

La propiedad como dato, protegida por un derecho sagrado e inviolable

¿Por qué existen las empresas?

Teoría de las competencias o capacidades (B. Kogut y U. Zander 1992, R.N. Langlois 1992)

La eficiencia en la producción depende de la **generación de conocimientos y competencias que creen valor**, porque son difíciles de imitar y reproducir

El conocimiento sobre cómo producir es imperfecto: disperso, limitado, tácito e idiosincrático

La empresa es **un conjunto de capacidades o competencias y activos complementarios**

La empresa es una institución que **reduce los costes de comunicación y coordinación en un mundo de incertidumbre** (Demsetz 1988, N.J. Foss y P.G. Klein 2007)

La autoridad es relevante

La eficiencia no es estática, sino dinámica

Otras teorías (o aproximaciones), con supuestos más o menos distintos

- **Racionalidad limitada** (*bounded rationality*) (H.A. Simon 1951)
 - Información limitada
 - Capacidad de conocimiento limitada
 - Falta de tiempo para tomar decisiones
- **Evolutiva**
 - No basta la adaptación pasiva al medio (S.G. Winter 1964, R.R. Nelson y S.G. Winter 1982, 1991).
 - Los procesos de decisión y adaptación son lentos, e influyen en los resultados
 - La empresa desarrolla distintas capacidades (rutinas) que la singularizan
- **Behavioral**
 - La empresa es una coalición de intereses y motivos variados (R.M. Cyert y J.G. March 1963)

- **Managerial**

Los directivos tienen sus propios objetivos (W. Baumol 1962, 1967, R. Marris 1964)

Los directivos determinan los procesos de producción y distribución, dominan las burocracias, ejercen autoridad y controlan las externalidades de la (gran) empresa, no necesariamente dominados por búsqueda de beneficios

- **Teoría de la complejidad**

“Donde la economía del equilibrio pone énfasis en el orden, la determinación, la deducción y la estática, la teoría de la complejidad subraya la contingencia, la indeterminación, la creación de sentido y la apertura al cambio” (W.B. Arthur 2013)

- **Teorías no racionalistas**

La acción humana no es un único tipo de procesos. Hay muchos. Es algo en potencia, que puede dar resultados muy distintos

Las personas median en los procesos

La empresa es una mediación humana para crear valor.

Nunca está completa, siempre cambia: por eso necesita gobernanza

Concepto amplio de valor

- **Teoría de los emprendedores (I.M. Kirzner 1973)**

“Todo lo demás está dado” → no hay emprendedores → no hay una explicación coherente del porqué de los beneficios

El emprendedor queda fuera del modelo optimizador y es difícil modelarlo

El emprendedor se sale del modelo maximizador

- Atención a características *soft*: **liderazgo**, cultura, capacidades, aprendizajes, procesos evolucionarios de cambio, identidad, relaciones de confianza

2. Ampliando el ámbito: otros enfoques

Si queremos saber qué es una empresa
debemos empezar por el **propósito**.
Y su propósito **debe estar fuera de la empresa misma**.
De hecho, debe estar **en la sociedad**
porque la empresa es un órgano de la sociedad

P.F. Drucker, The Practice of Management (2007), 31

Si quieres construir una empresa que motive verdaderamente a los empleados, tiene que tener un sentido de **propósito** (...) El propósito, por su naturaleza, trasciende el ganar dinero. Trata de **personas que se juntan para hacer algo en lo que creen** y que producirá, como consecuencia, un beneficio (...)

La cuestión importante no es si hay una tensión entre propósito y beneficio. La cuestión es: **¿cómo puede gestionarse la tensión entre propósito y beneficio?**

Birkinshaw, Foss y Lindenberg (2014)

La **maximización del valor económico** es una respuesta a las expectativas de la sociedad y justifica la función social de la empresa

Pero la sociedad y los stakeholders esperan **otras cosas** de la empresa

... porque la empresa es una **institución económica**

... y una organización, una **comunidad de personas**, como tantas otras

¿Qué espera la sociedad de la empresa? ¿Cuál es su función social?

❖ La **eficiencia económica**: la creación de valor económico para toda la sociedad

La eficiencia se mide **en recursos** (en dinero)

No incluye lo que no se puede valorar en recursos

¿Maximización del valor para el accionista?

❖ La empresa como **comunidad de personas**, al servicio de las personas

▪ La satisfacción de las necesidades de los **consumidores** → la producción de bienes y servicios útiles

▪ La satisfacción de las necesidades de **los demás stakeholders**

✓ La creación de **valor económico** y su reparto justo y eficiente

... en el marco **de la sociedad**

La satisfacción de las necesidades de los consumidores define la **misión externa** de la empresa: **qué necesidades (reales) de qué personas se atenderán**

El cumplimiento de la misión externa proporciona los **ingresos** con los que se pueden atender las demandas extrínsecas de los stakeholders internos

... lo que manifiesta la **eficiencia**

... y se refleja en los **beneficios** (principalmente)

Para llevar a cabo su misión externa, la empresa **produce bienes y servicios**

... con la aportación de **los stakeholders internos** (propietarios, directivos, empleados...) y algunos externos (proveedores, distribuidores...) en diverso grado

Esto define la **misión interna** de la empresa: **cómo atenderá las necesidades e intereses de sus stakeholders internos, cuando estos se dediquen a sacar adelante la misión externa**

¿Qué ofrece la empresa a sus stakeholders (empleados) para que colaboren? (J.A. Pérez López 1991, 1993)

- **Resultados extrínsecos**

Una remuneración que consideren justa y suficiente

Unos riesgos reducidos y, en lo posible, controlados por ellos mismos

- **Resultados intrínsecos**

Un ambiente en que trabajar sea, al menos, no degradante, monótono, aburrido... y, si es posible, divertido, agradable, con sentido

La posibilidad de aprender conocimientos, capacidades, actitudes...

La posibilidad de desarrollar relaciones humanas satisfactorias

La posibilidad de mejorar como personas

- **Resultados trascendentes o pro-sociales**

Un servicio a los demás

Un sentido de que lo que hacen es útil para los demás

Prof. Antonio Argandoña

DILBERT

Por Scott Adams



El **propósito, objetivo o fin de la empresa** es el cumplimiento de la misión interna y externa

... que no tienen por qué materializarse en una declaración de misión

... y que **hace posible la obtención de resultados** extrínsecos, intrínsecos y prosociales, que **hacen posible la satisfacción de las necesidades de los stakeholders** – precisamente aquellas necesidades que motivan su pertenencia a la empresa

... y garantiza la continuidad o sostenibilidad económica, social, medioambiental y ética, y la inserción de la empresa en la sociedad

El **propósito puede ser más o menos común o compartido**, según el tipo de acciones que se lleven a cabo

Pero **todos están interesados** en que se consiga

La **tarea de la dirección** será recibir y establecer el propósito compartido, en sus varias dimensiones (resultados económicos, ambiente y desarrollo de las personas)

... y **dirigir la acción** para la consecución de aquellos resultados

Fijación de objetivos, organización, motivación y comunicación, medición de la performance y desarrollo de las personas (P. Drucker 1985)

La dirección de empresas está **entre las más nobles profesiones**, si se practica bien. No hay otra ocupación que ofrezca más vías para **ayudar a otros a aprender y a crecer, a asumir responsabilidades**, a ser reconocido por sus logros y a contribuir al éxito de un equipo

C. Christensen (2012)

Que todos entiendan mejor sus **objetivos personales**, los **objetivos de la empresa** y la necesaria **coordinación** entre ellos, para que los hombres y mujeres de la empresa sean **excelentes** y desarrollen las **capacidades específicas** que puedan hacer excelente a la empresa

J.A. Pérez López (1993)

Personas e intereses

Una empresa está formada por **personas** con diferentes historias, diferentes culturas, diferentes inclinaciones, **diferentes aspiraciones**,... diferentes trabajos,... Y todas esas personas, de diferentes edades y culturas, con diferentes empleos, tienen que llevar a cabo **el milagro de trabajar juntos**, de modo que **los resultados** de la empresa sean los adecuados. **Hoy y mañana**

Dirección

Propósito común

Resultados

Giovanni Agnelli, CEO, Fiat SpA

Continuidad

Hay, pues, **otros enfoques (¿teorías?) de la empresa**

- que presten atención a la empresa como **comunidad de personas**,
- cada una con sus **motivaciones** personales,
- y a las **relaciones** que se crean en ella,
- o sea, a la **función social o propósito** de la organización,
- es decir, a su **misión externa** (hacia los clientes),
- e **interna** (hacia los stakeholders internos),
- hacia las **comunidades** en las que se integra y hacia la sociedad
- que incluya la **eficiencia económica**, pero va más allá de ella
- porque los **resultados económicos son necesarios**
- pero **no suficientes**: hay otros que también son relevantes

Algunos de esos enfoques

- Teoría de los **stakeholders**
- Teorías **humanistas**

Antiguas: ajuste entre persona y organización (puesto de trabajo: enriquecimiento, rotación, ampliación, rediseño...), implicación

- **Gestión / liderazgo basado en valores**
- **Gestión basada en misiones**
- **Desarrollo de competencias**
- ***Positive management***
- Teoría del **bien común**
- Introducción de **ética, sostenibilidad, Responsabilidad Social**
- **Capitalismo 2.0, responsable, consciente**
- ***Impact investing*, inversión socialmente responsable**
- Empresa **islámica**
- ... y otras muchas

No hay una respuesta única

La teoría de stakeholders

Stakeholders son aquellos **grupos o personas** que “**pueden afectar o ser afectados por las actividades de las empresas**” (R.E. Freeman 1984)

Cada stakeholder tiene **sus propios intereses y motivaciones**

¿Debe tener en cuenta la empresa esos intereses?

O sea, *¿*tiene **la empresa** **múltiples propósitos u objetivos**

... y debe **governarse en beneficio de todos**, no solo de sus accionistas?

Hay varias **maneras de interpretar** la teoría de los stakeholders

- La referencia es el enfoque **financiero**: maximización del valor para el accionista
- Enfoque **financiero “ilustrado”**: conseguir la maximización del valor para el accionista teniendo en cuenta los intereses de los stakeholders
- Enfoque **estratégico o cooperativo**: creación de valor económico social: optimizar los intereses de todos los stakeholders
- **Otros enfoques** (integradores, éticos, humanista, de bien común, de Responsabilidad social, etc.), que van más allá de los valores y objetivos económicos

El enfoque financiero

- **Supuestos**
 - La empresa es **propiedad de sus titulares legales, los accionistas**
 - Los propietarios **contratan a los factores y les pagan el precio de mercado** (que, en competencia perfecta, es el valor de su contribución marginal)
 - Los riesgos de los stakeholders están **cubiertos** por su contrato (que puede no ser completo)
 - Los propietarios tienen el **derecho a gestionar** la empresa porque asumen el **riesgo residual**
 - Y están interesados en la **eficiencia** del conjunto (que nadie reduzca su esfuerzo)
 - De modo que tienen **derecho a quedarse con el residuo**

- **Objetivo de la empresa**
 - **Maximización del valor para el accionista**
 - Medido por la **cotización en el mercado de capitales**
 - ... que se supone es un mercado eficiente
 - De este modo, bajo ciertos supuestos, **se optimiza el valor para la sociedad**
- **Objetivos del gobierno de la empresa**
 - Los propietarios **contratan a los directivos** para que gestionen la empresa de acuerdo con los intereses de los propietarios
 - El control de los directivos corre a cargo del **consejo de administración**, como representante de los accionistas
 - Los directivos deben actuar siempre **de acuerdo con el interés de los propietarios**
 - Y se les ofrecen **incentivos económicos** para que actúen así

El enfoque financiero “ilustrado”

▪ Supuestos

- La empresa necesita la **colaboración** de sus *stakeholders* internos

El valor se crea aportando **capital físico y humano específico** que no tiene valor fuera de la empresa, ni puede hacerse objeto de un contrato completo

- Y la empresa necesita la **legitimación** de la sociedad

La sociedad formula exigencias sobre la conducta de las empresas y **conviene tenerlas en cuenta** por su impacto en la rentabilidad

▪ Objetivo de la empresa

- **Maximizar el valor para el accionista**
- Pero **teniendo en cuenta los intereses de los stakeholders** y las expectativas de la sociedad, para conseguir su colaboración en aquella maximización
- De este modo se consiga un **óptimo social**

- **Objetivos del gobierno de la empresa**
 - Proteger los intereses de los accionistas **en el largo plazo**
 - **Adquirir y conservar reputación, ganar legitimidad**, como medios para crear valor

Para **maximizar los beneficios**,
las empresas necesitan los **productos y servicios**
de calidad que los **consumidores** demandan,
sólidas relaciones con los **proveedores**,
que mantengan unas **operaciones productivas excelentes**,
empleados colaborativos que promuevan
la misión de la empresa
y **comunidades** que apoyen a la empresa
para que pueda florecer

E.R. Freeman et al (2010), 11

El enfoque estratégico o cooperativo

- **Supuestos**

 - Lo que **aporta valor** es la **cooperación de los stakeholders**

- **Objetivo de la empresa**

 - **Maximización del valor social de la empresa para el conjunto de los stakeholders**
 - ... que se reparte entre todos
 - De este modo se consigue el **óptimo social**
 - **Pero hay un problema de reparto del valor creado**

- **Objetivos del gobierno de la empresa**

 - Promover la cooperación de los stakeholders**

 - Garantías** legales y contractuales

 - Creación y mantenimiento de **confianza**

El problema del **reparto o apropiación** del valor

Algún stakeholder puede reducir su contribución *ex ante*

Y puede crearse un conflicto *ex post*, al final del proceso

La teoría de stakeholders

Aporta **mecanismos de información, diálogo y colaboración**

Los procesos de **apropiación del valor creado** se pueden ver desde tres puntos de vista diferentes

1. Confrontación o negociación entre la empresa y sus stakeholders, y de estos entre sí, en función de sus intereses y su poder relativo

Aceptación resignada

Mantenimiento del **status quo**

Confrontación para capturar rentas

- Solución por **superación**: establecimiento de criterios de justicia y eficiencia generalmente aceptados (por ley o por norma social)
- Solución por **cooperación** →

2. **Colaboración de los stakeholders para la consecución de ventajas competitivas que permitan un crecimiento sostenido del valor económico creado**

Problemas:

Exclusión de otros stakeholders con poco poder

Reaparición del conflicto si las expectativas se ven frustradas, o si un grupo de stakeholders se ve perjudicado por la evolución de la tecnología, de la demanda, de la competencia, de la regulación o de otros factores

3. **La empresa renuncia a apropiarse de las rentas** y las traslada a algunos stakeholders

Cambio de lógica: entrar en la “lógica del don”

La teoría de stakeholders como “otra” aproximación al óptimo económico social

El óptimo social no se cumple

“Fallos” de mercado

Información asimétrica, no libre entrada y salida de competidores, los mercados de factores no son perfectos, no hay mercados para todos los bienes y servicios posibles, los contratos no pueden ser perfectos...

Por tanto, los stakeholders no accionistas no son **remunerados a precios justos y eficientes en mercados competitivos**; se producen **externalidades negativas** (contaminación, por ejemplo) cuyos costes no caen sobre los que los provocan, y **externalidades positivas** (nuevos conocimientos, por ejemplo) cuyos beneficios no recaen en los que las generan, etc.

- Algunos fallos **se pueden corregir “desde fuera”**: el Estado
Leyes, regulaciones, prohibiciones, subsidios, impuestos, etc.

- Otros fallos se pueden **corregir “desde dentro”, desde la empresa, cuando esta los identifica y tiene incentivos para corregirlos**, porque afectan a su rentabilidad

Contratos relacionales, creación de confianza, mecanismos de gobernanza interna...

- La maximización de valor para todos los stakeholders puede interpretarse como **una manera de hacer frente a los “fallos” de mercado desde la empresa**

Es un enfoque **procedimental**: no parte de un listado de fallos y de remedios, sino que lleva a cabo **un diálogo con los stakeholders para identificar esos fallos y buscar una solución por consenso con ellos**

Pero el diálogo de stakeholders suele enfocarse en otros asuntos

En la medida en que incluya más stakeholders, hasta llegar a **todos** ellos como ideal, se acercará a **un enfoque pragmático para conseguir el óptimo social**

Si la empresa maximiza el valor para todos sus stakeholders puede **maximizar el valor social creado, de una manera realista y asequible**

Otros enfoques de la empresa que van más allá del valor económico

Otros enfoques de la empresa

- **Supuestos** (*no todos se dan en todas las teorías*)
 - La empresa es una **comunidad de personas** que colaboran en un **proyecto común**
 - *Versiones más individualistas y más comunitarias...*
 - No comunidad de capitales, no nexo de contratos...
 - Cada stakeholder tiene **sus propias motivaciones** e intereses
 - *Visión amplia de la persona: **no homo oeconomicus***
 - *No racionalidad instrumental*
 - *Las personas **aprenden** y esto cambia sus conductas: capacidad ilimitada de mejora*
 - ... pero todos tienen interés en que salga delante el **proyecto común**
 - **Esa colaboración es necesaria para conseguir el objetivo de la empresa**

- *Importancia de las **relaciones**: utilitarias (contractuales), emocionales, virtuosas*
 - Las relaciones son la base de **aprendizajes***
 - Las relaciones crean **motivaciones compartidas***
 - Y facilitan **compartir el propósito***
- **Importancia de la cultura** de la empresa
 - Los aprendizajes tienen lugar en una **comunidad**
 - La empresa es un **lugar de convivencia** y de desarrollo de la persona
- *Se generan **bienes comunes**, que todos pueden compartir*
- **La confianza** es clave
- **La historia** y las circunstancias son relevantes
 - Las decisiones de un momento dado dependen de las anteriores, de los aprendizajes, de la cultura desarrollada...*
- Atención a características *soft*: **liderazgo**, cultura, capacidades, aprendizajes, procesos evolucionarios de cambio, identidad, relaciones de confianza

▪ **Objetivos de la empresa**

- Atención a las **necesidades de los clientes** (misión externa) y de **los miembros de la empresa** (misión interna)
 - Creación de un entorno humano
 - Oportunidades de desarrollo para los participantes
 - **Eficiencia económica** como condición para satisfacer las necesidades materiales de los stakeholders y para la **continuidad y desarrollo** de la empresa
- ***El óptimo social se define de otro modo: los stakeholders reciben diversos “valores” no solo económicos (o se ignora e óptimo social)***
- ***No simple adición de requisitos morales, sociales, etc.***

- **Objetivos del gobierno corporativo**
 - Conseguir la **eficiencia** en la gestión
 - Conseguir **conductas éticas y responsables** en todas las actuaciones
 - Crear **confianza**
 - Conseguir la continuidad y el desarrollo **a largo plazo**

Teorías basadas en el bien común de la organización

Las empresas “producen” bienes comunes que son también “compartidos” por sus stakeholders y por la sociedad

Un bien común no es una cosa, ni una lista de cosas a conseguir (estado del bienestar, servicios sociales, educación, infraestructuras, nivel de vida, paz, cultura...), aunque las incluye

Se realiza en la acción, en **colaboración** con otras personas en torno a un bien que les une profundamente y las permite crecer como personas

No se busca por él mismo, sino **por las personas** que forman la sociedad

Se ejercita en la **donación**

... pero **se “produce” junto con bienes privados**

La empresa es muy fácil.
El trabajo de los **directivos** es cuidar
a los **empleados**. El trabajo de los empleados
es cuidar a los **clientes**. Clientes satisfechos
cuidan a los **accionistas**. Es un círculo virtuoso

John Mackay, Fundador de Whole Foods

¡Muchas gracias!

argandona@iese.edu
blog.iese.edu/antonioargandona