

¿SON LOS TERRORISTAS STAKEHOLDERS? ARE TERRORISTS STAKEHOLDERS?



BRYAN W. HUSTED

Director de la Cátedra de la Asociación de Antiguos Alumnos IE Business School de Ética Empresarial y Responsabilidad Social
IE Alumni Association Chair in Business Ethics and Corporate Social Responsibility

Esta pregunta puede provocar la ira de los que han sufrido las secuelas de los bombazos terroristas. Al escribir este artículo, el grupo terrorista vasco ETA ha explotado tres bombas en una sola semana. Sin embargo, la posibilidad de que los terroristas pueden ser *stakeholders* o grupos de interés para la empresa se abarcó en el trabajo seminal de Edward Freeman sobre la administración de *stakeholders*. Esta pregunta ha llegado a sobresalir en la campaña presidencial de los Estados Unidos al pelearse George Bush y Barack Obama sobre si el hecho de hablar con los terroristas o radicales equivale al apaciguamiento –la política desacreditada de Neville Chamberlain para mantener la paz antes de la Segunda Guerra Mundial–.

Algunos han escrito que el terrorismo está en los ojos de quien lo mira. Hasta Nelson Mandela fue etiquetado como terrorista por el Gobierno de los Estados Unidos. El asunto es importante para las empresas. No son pocas las empresas que han tenido que enfrentar el problema de pagar un rescate a terroristas que han secuestrado algún empleado o que exigen el pago de unos impuestos revolucionarios. En consecuencia, ¿qué nos dice la literatura sobre la administración de *stakeholders* para aclarar esto?

La definición original de *stakeholder* propuesta

por Freeman es muy amplia e incluye todos los grupos que afectan o son influenciados por la empresa. Sin embargo, este enfoque no es muy útil en términos de establecer las prioridades entre las demandas encontradas de diferentes *stakeholders*. Cada demanda pide la atención de los gerentes. Así que no basta definir los *stakeholders*, sino poner alguna prioridad a estas demandas.

En términos de identificar los *stakeholders*, ya

This provocative question may raise the ire of those who have suffered from the hand of terrorist bombings. As I write this column, the Basque separatist group, ETA, has exploded three bombs in one week. Yet the possibility that terrorists may be *stakeholders* was raised in Edward Freeman's seminal work on stakeholder management. The issue has become particularly salient in the U.S. presidential election as George Bush and Barack Obama squabbled over whether talking to terrorists or radicals amounted to appeasement – the discredited policy of Neville Chamberlain to maintain peace prior to World War II.

Some have written that terrorism is in the eye of the beholder. Even Nelson Mandela has been given that distinction by the U.S. government. The question is an important one for business

firms. Not a few companies have faced the problem of dealing with terrorist groups that have kidnapped employees or extorted revolutionary taxes. So what can the literature on stakeholder management tell us to help clarify the issue?

The original definition of a stakeholder proposed by Freeman is quite broad and includes those groups that affect or are affected by the firm. Yet this approach is not particularly useful in terms of establishing priorities among stakeholders with conflicting claims, each of which demands the attention of managers. Thus, it is not enough to define stakeholders, but to place some emphasis on the priority of their stakes or claims.

In terms of identifying stakeholders, considerable consensus has developed around the idea that firms need to pay attention to those groups who have legitimate, urgent or powerful claims. Legitimate claims are socially accepted claims, often based on implicit or express contracts, legal and moral rights. Urgency deals with pressing needs. Sometimes, as the recent natural disasters in Myanmar and China demonstrate, needs can be so pressing that one does not have the luxury of figuring out whether a stakeholder's claims are legitimate. Power is another attribute of a potential stakeholder

existe un consenso considerable sobre la idea de que las empresas deben prestar atención a los grupos que tienen legitimidad, urgencia, y/o poder. Las demandas legítimas son las que la sociedad acepta. Muchas veces están basadas en contratos explícitos o implícitos o en derechos legales o morales. La urgencia se trata de las necesidades apremiantes. Algunas veces, como los desastres naturales en Myanmar y China demuestran que las necesidades pueden ser tan apremiantes que uno no tiene el lujo de determinar si alguna demanda es legítima o no. El poder es otro atributo en que el *stakeholder* puede tener acceso a recursos de algún tipo, que le permiten obtener su objetivo, a pesar de la resistencia de la gerencia o la sociedad.

Las demandas de los terroristas normalmente se caracterizan por el poder y la urgencia, pero carecen de legitimidad. Así se llaman “*stakeholders* peligrosos”. Sin embargo la identificación de cada grupo que pueda tener alguna demanda legítima, urgente, o poderosa sobre la empresa no significa necesariamente que todos estos grupos merezcan ser reconocidos para participar en un diálogo de *stakeholders*. El profesor alemán de ética empresarial, Albert Loehr, sugiere que hay por lo menos dos condiciones que puedan reducir el número de posibles *stakeholders* en un diálogo específico. Primero, distingue entre aquellos grupos que tienen una relevancia directa y los que son simplemente curiosos. Segundo, y posiblemente más difícil para resolver, es la diferencia entre los que son verdaderamente serios y los que son alborotadores. Así que la clave es que los *stakeholders* deben comprometerse a un proceso de diálogo. Sin este compromiso, la involucración de los *stakeholders* se vuelve imposible.

Volviendo a la pregunta inicial sobre los terroristas como *stakeholders*, ¿cuál es la respuesta? Obviamente, la respuesta es, como contestaría cualquier buen académico, “que depende”. Si la FARC de Colombia secuestra algún ejecutivo de una empresa y busca un rescate, no se trata de un compromiso serio con el diálogo, sino un intento de extorsionar. Hay otros casos en que los grupos terroristas puedan satisfacer las condiciones que los hacen participantes serios en el proceso de diálogo. El mismo Nelson Mandela, quien se inspiró en la no violencia de Gandhi, guió al Congreso Nacional Africano a ser interlocutores serios para los negros oprimidos de Sudáfrica.

La lección sudafricana nos enseña que los terroristas puedan llegar a ser socios en el diálogo. Así que posiblemente debamos reformular nuestra pregunta como: ¿pueden los terroristas llegar a ser *stakeholders*? Y la respuesta es un rotundo sí.

Entre los grupos que tengan unas demandas poderosas, legítimas, o urgentes, los curiosos pueden volverse relevantes y los alborotadores

pueden hacerse socios serios en el diálogo. Las pruebas de la seriedad del compromiso para participar en los procesos de diálogo pueden variar mucho de un caso a otro y de una empresa a otra. Sin embargo, es de poca utilidad descartar simplemente la posibilidad de un encuentro, identificándolo con el apaciguamiento de Chamberlain. El apaciguamiento dista mucho del diálogo entre *stakeholders* al aceptar las condiciones impuestas de unos agresores violentos para conseguir una paz dudosa. Las empresas necesitan entender esta distinción para poder tomar las decisiones difíciles que dependen de la identificación y reconocimiento de los *stakeholders*. ■



in which the stakeholder may have access to resources of some kind that allow it to obtain its way despite resistance from management or society.

The claims of terrorists are usually characterized by power and urgency, but lack legitimacy. Thus, they are called “dangerous stakeholders”. Yet identifying every group that may have legitimate, urgent, or powerful claims on a firm may not necessarily mean that all such groups should be acknowledged by inviting them to participate in a stakeholder dialogue. German business ethicist, Albert Loehr, suggests that there are at least two conditions that may restrict the participation of all possible stakeholders in a given dialogue. First, he makes the distinction between those groups that are immediately relevant and those that are merely curious. In addition, and more problematic, is the distinction between the truly serious and troublemakers. Thus the key test is that potential stakeholders must be committed to a process of dialogue. Without such commitment, stakeholder engagement becomes impossible.

So returning to our original question, of whether terrorists are stakeholders, what is the answer? Obviously, as any good academic would respond, the answer must be: “It depends”. If the Colombian FARC kidnaps a company executive and seeks ransom, we are not dealing with a

serious commitment to dialogue, but rather an attempt at extortion. There are other cases when terrorist groups may satisfy the conditions that make them serious participants in a stakeholder process of dialogue. The same Nelson Mandela was inspired by the non-violence of Gandhi and led the ANC to become serious interlocutors for the oppressed in South Africa.

The South African lesson teaches us that terrorists can become stakeholder partners. So possibly our original question should be rephrased: Can terrorists become stakeholders? I think the answer is clearly yes.

Among those groups that may have powerful, legitimate, or urgent claims upon firms, the curious may become relevant, and troublemakers may become serious partners for dialogue. The tests of the seriousness of a commitment to participate in stakeholder processes may vary considerably from case to case and company to company. But simply dismissing the possibility of such talk as appeasement is decidedly unhelpful. Appeasement is far removed from stakeholder dialogue in its acceptance of imposed conditions from violent aggressors in order to obtain a questionable peace. Firms need to understand that distinction as they make difficult decisions about identifying and acknowledging stakeholders. ■