

Introducción al análisis de los Grupos de Interés (Stakeholders) utilizando el razonamiento ético¹

Autor: Joseph W. Weiss
Professor of Management. Bentley College. Waltham, MA

Resumen

La teoría de los Grupos de Interés (*Stakeholder Theory*) y los enfoques para el estudio de las organizaciones continúan generando investigaciones de gran importancia. En este artículo se utiliza una aplicación práctica de la Teoría de los Grupos de Interés para ilustrar métodos para la identificación, emparejamiento y evaluación de estrategias y tácticas de las principales partes que ejercen influencia dentro y sobre una organización. La teoría de las partes interesadas utiliza metodologías para la identificación y evaluación de relaciones específicas de las compañías con los más amplios grupos de partes interesadas y accionistas. En este documento vamos a definir y realizar un análisis de las partes interesadas, utilizando como ejemplo el caso de Microsoft.

Palabras clave: Stakeholders, Grupos de Interés, análisis de stakeholders, Microsoft.

¹ Este artículo se basa y se ha extraído del libro: *Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach* (2003): por Joseph W. Weiss, Cincinnati, Ohio: ITP Thomson, South-western publishers. Para una información más completa sobre el análisis y gestión de las partes interesadas, recomendamos consultar este texto (disponible en amazon.com). A lo largo del mismo se utilizarán como sinónimos intercambiables las siguientes expresiones: "stakeholders", "grupos de interés" y "partes interesadas".

Abstract

Stakeholder theory and approaches for studying organizations continues to generate research interest and relevancy. In this paper, a practical application of the stakeholder theory –namely a stakeholder analysis- is used to illustrate methods for identifying, mapping and evaluating strategies and tactics of major influencer's (stakeholders) in and on an organization. The stakeholder theory uses methodologies for identifying and evaluating specific company relationships with its wider stakeholder and stockholder groups. We discuss how to define and perform a stakeholder analysis, referring to Microsoft as an example.

Key words: Stakeholders, stakeholders audit, Microsoft.

“La publicación Management Today dio a conocer en el mes de enero los resultados de una encuesta en donde se mostraba que algo menos de la mitad de los empleados con cargos de alto nivel en el Reino Unido pensaban que sus líderes eran buenos modelos éticos. Otra encuesta realizada en los EEUU entre 3.000 empleados produjo el mismo resultado. Un reciente estudio llevado a cabo en Gran Bretaña indicó que, en temas como el medio ambiente y los derechos humanos, casi dos tercios de los encuestados creían en lo que dicen las ONGs, un 13% creía en los políticos, un 9% lo hacía en los medios de comunicación, y un 6% preferían creer en lo que dicen las compañías. Queda ahora claro que las partes interesadas exigen a las compañías unos altos estándares en responsabilidad ética y social. Las empresas que logran éxito son las que realizan sus funciones en concordancia con las necesidades y expectativas de sus partes interesadas.”²

Los recientes escándalos corporativos en Enron, WorldCom, Tyco, Andersen Consulting, y otras compañías, han enojado y desconcertado al accionariado, a los empleados que han perdido sus pensiones, a los acreedores, a las agencias gubernamentales y al público en general. El alcance e influencia de los escándalos en tantas instituciones y prácticas empresariales hace que surja una pregunta: “¿cómo pueden entenderse y prevenirse estas complejas transacciones?” La aportación del punto de vista de la empresa desde la postura del libre mercado y el accionariado no es la más adecuada para explicar los escándalos corporativos que han tenido lugar- y están ocurriendo- en los mercados globales basados en la economía de los EEUU. Frederick Post ha afirmado, “La Teoría del Accionariado (Shareholder Theory) permite al equipo de gestión ignorar los intereses de las otras partes y, al mismo tiempo, persigue su propio y limitado interés oculto (la fachada ética) bajo la apariencia de la promoción del interés de los propietarios del accionariado. La Teoría del Accionaria-

² Rushton, Ken (2001): “Ethics & Leadership” by Ken, Institute of Business Ethics, IT-Analysis.com, lunes 26 de febrero.

do no ofrece un contrapeso realista contra el abuso del equipo de gestión. El ejemplo de Enron fortalece el debate que defiende el empleo de La teoría de los Grupos de Interés (Stakeholder Theory) y expone el fallo total de la Teoría del Accionariado (Shareholder Theory).”³

La Teoría de los Grupos de Interés y los enfoques para el estudio de las organizaciones continúan generando investigaciones de gran interés e importancia.⁴ En este documento, utilizamos una aplicación práctica de la Teoría de los Grupos de Interés—denominada “análisis de los grupos de interés”— para ilustrar métodos para la identificación, emparejamiento y evaluación de estrategias y tácticas de las principales partes que ejercen influencia (grupos de interés) dentro y sobre una organización. Los grupos de interés son aquellos que se pueden ver influidos por un asunto, problema, oportunidad o estrategia—ya sea planificada o aprobada. Este método ya se había utilizado anteriormente en el campo de la gestión estratégica,⁵ pero se ha convertido en una herramienta muy popular y se utiliza en diferentes disciplinas. El análisis de los grupos de interés es también una respuesta al crecimiento y complejidad para el entendimiento y estudio de la corporación moderna y su influencia sobre el medio ambiente, la economía y el público en general.

La teoría del accionariado se centra en las relaciones financieras y económicas. Por el contrario, el enfoque dirigido a las partes interesadas—que incluye el análisis de las partes interesadas— tiene un alcance más amplio, y tiene en cuenta las fuerzas fuera del mercado que afectan a las organizaciones y a los individuos como, por ejemplo, los intereses morales, políticos, legales y tecnológicos, además de los factores estratégicos y económicos.

La ética se ha convertido en una parte esencial en los enfoques centrados en las partes interesadas y en el equipo de gestión para el entendimiento de los más amplios efectos e intereses de las organizaciones sobre las comunidades y sociedades, además de sobre los agentes individuales y colectivos. En la base del enfoque sobre los grupos de interés se encuentra el imperativo ético que exige a los líderes de empresas y organizaciones tomarse en serio sus relaciones fiduciarias con el accionariado y las partes interesadas como, por ejemplo, (1) actuar en el mejor interés para beneficio de sus clientes, empleados, proveedores, partes interesadas, comunidades, y (2) respetar y cumplir los derechos de las partes interesadas. Un estudio concluyó diciendo que “. . . nuestro análisis revela con claridad que las grandes y complejas

³ Phillips, R., R. Edward Freeman, A. Wicks (2003): “What Stakeholder Theory is Not,” *Business Ethics Quarterly*. Chicago: Oct., Vol. 13, Nº. 4, 479.

⁴ Wicks, Andrew and S. Berman (2004): “The Effects of Context on Trust in Firm-Stakeholder Relationships: The Institutional Environment, Trust Creation, and Firm Performance,” *Business Ethics Quarterly*. Chicago: en., Vol. 14, Nº 1, 141; Radin, T. (2004): “To Propagate and to Prosper: A Naturalistic Foundation for Stakeholder Theory”, Ruffin Series in *Business Ethics*, Charlottesville: 289; Post, F. (2003), “The social responsibility of management: A critique of the shareholder paradigm and defense of stakeholder primacy,” *Mid-American Journal of Business*, Muncie: Fall, Vol. 18, Nº 2, 57.

⁵ Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman

organizaciones pueden (y – de hecho – lo hacen de manera simultánea y con éxito) perseguir múltiples objetivos - incluyendo las consideraciones económicas y sociales – que representan colectivamente una gran parte de toda la actividad económica en nuestra sociedad.”⁶

La dimensión ética

La dimensión ética de este enfoque se basa en la idea que estima que la maximización de beneficios se ve limitada por la justicia; que la consideración a los derechos individuales se debería ampliar a todas las partes con un interés en los asuntos de la empresa, y que las organizaciones no son simple o únicamente “económicas” por naturaleza, sino que pueden actuar (y, de hecho, así lo hacen) de forma socialmente responsable como miembros de las comunidades a las que pertenecen. En este aspecto, las compañías y organizaciones “deberían” actuar de forma socialmente responsable, no sólo porque es “lo que deben hacer”, sino también para asegurar su legitimidad.⁷ La teoría de los grupos de interés utiliza metodologías para la identificación y evaluación de relaciones específicas de las compañías con los más amplios grupos de partes interesadas y accionistas. En este documento vamos a definir y realizar un análisis de stakeholders, utilizando como ejemplo el caso de Microsoft.

Los Grupos de Interés (Stakeholders)

Se entiende por parte interesada o grupo de interés (*stakeholder* en inglés) “cualquier individuo o grupo que pueda afectar o se vea afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas u objetivos de la organización.”⁸ Comenzamos identificando la *principal parte interesada*. Es la compañía o grupo central en nuestro análisis. En el caso de Microsoft, la misma compañía Microsoft y su más importante equipo de gestión fueron las principales partes interesadas en las recientes demandas sobre el supuesto uso de tácticas monopolísticas con sus competidores y socios comerciales.

Entre las principales partes interesadas de una compañía se encuentran los propietarios, empleados, clientes y proveedores. Los accionistas y la junta directiva también tienen una importancia de primer orden en la supervivencia de una empresa. El consejero delegado y otros ejecutivos de alto nivel pueden ser también partes

⁶ Preston, L., Sapienza, H. (1990): “Stakeholder management and corporate performance”. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 373. Ver también: Evan W., Freeman, R. (1988). “A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism”. In Beauchamp, T. L., Bowie, N. E. *Ethical Theory and Business*, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

⁷ Bowie, N., Duska, R. (1991): *Business ethics*, 2^a ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; Frederick, W. (1994). From CSR1 To CSR2: “The maturing of business and society thought” *Business & Society*, 3(2), 150–166; Bowen, H. (1953): “Social Responsibilities of Businessmen”. *New York*: Harper.

⁸ Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 25. Boston: Pitman.

interesadas, pero en el análisis de los grupos de interés, estos son normalmente considerados como agentes y representantes de la compañía.

Entre las *partes interesadas secundarias* se incluyen todos los otros grupos de interés, como los medios de comunicación, consumidores, grupos de presión, tribunales, gobiernos, la competencia, el público, y la sociedad. En el caso de Microsoft, los accionistas también tienen una parte en las consecuencias económicas de las demandas sobre la compañía; los usuarios particulares y empresariales de productos Microsoft tienen intereses personales y profesionales en la compañía; los tribunales locales, nacionales y federales tienen intereses en la legalidad, responsabilidad y normativas futuras tanto en este caso como en otros parecidos que pudieran entablarse en el futuro; La New York Stock Exchange (NYSE) y el NASDAQ también tienen derechos, ya que las acciones de Microsoft tienen efectos importantes en las operaciones de estos mercados de valores; El Congreso de los EEUU tiene interés en la competitividad de todas las compañías (pasadas, presentes y futuras) dentro del sector del software; y el Presidente y los ciudadanos de los EEUU también tienen interés en este caso, ya que Microsoft forma parte de la competitividad de una empresa norteamericana a escala mundial. El caso federal contra Microsoft apareció en el pasado, aunque puede volver a surgir, dependiendo del efecto de las actividades de Microsoft sobre las actividades comerciales de sus competidores. La controversia se centró, en parte, en comprobar si Microsoft podría ofrecer mejores servicios a más personas si la compañía actuara de una manera más ética y legal con sus grupos de interés.

Las partes interesadas tienen, a su vez, otras partes interesadas. Por ejemplo, los socios empresariales y estratégicos de Microsoft dependen de la compañía para realizar sus negocios. En estas partes interesadas subsidiarias debemos incluir a los suministradores, los vendedores, y otros elementos en la cadena de valor que se podrían ver afectados por la incapacidad de Microsoft para llevar a cabo relaciones comerciales. El reconocimiento de las partes interesadas de las partes interesadas nos permite entender las fuentes de la influencia y poder de los principales grupos de interés en nuestro análisis.

Stakes

Se entiende por *stake* un interés, parte o derecho que un grupo o individuo tiene en el resultado de las políticas, procesos o acciones sobre otras partes de una corporación. Las *stakes* y los derechos pueden estar basados en intereses legales, económicos, sociales, morales, tecnológicos, ecológicos, políticos, o de mero poder. Los intereses de las diferentes partes no son siempre obvios o explícitos. La viabilidad económica de empresas en competencia puede estar en juego cuando una empresa representa una amenaza a la entrada o la competencia en ese mercado. La salud física de una comunidad se puede ver en peligro cuando una corporación decida vaciar sus residuos tóxicos cerca de zonas residenciales.

Las *stakes* pueden estar también orientadas a las acciones presentes, pasadas o futuras. Por ejemplo, las partes interesadas pueden esperar una compensación por las acciones que la empresa haya llevado a cabo en el pasado, tal y como ocurrió cuando los abogados discutieron recientemente el caso de ciertas compañías aéreas y la compensación monetaria a sus clientes, después de haber puesto en peligro su estabilidad emocional cuando los pilotos anunciaron un desastre inminente (el fallo de los motores) que no ocurrió con posterioridad. Las partes interesadas pueden reclamar ciertos derechos futuros, como cuando solicitan un mandamiento judicial contra las empresas que anuncian sus planes para extraer petróleo o construir centrales nucleares en áreas determinadas, o las que intentan poner en el mercado ciertos productos de forma no competitiva.

Cómo se realiza un análisis de stakeholders

El enfoque de las partes interesadas es una forma pragmática utilizada para la identificación y conocimiento de los múltiples y conflictivos derechos políticos, sociales, legales, económicos y morales de las partes. El objetivo aquí es familiarizarnos con el marco para poder aplicarlo en las aulas o en las noticias de última hora que aparecen en la prensa y los medios de comunicación. Aunque usted no sea un ejecutivo o gestor, el marco puede permitirle ver y entender con mayor claridad los complejos acuerdos, acontecimientos y crisis corporativas en su entorno más inmediato. Algunos de mis antiguos alumnos que ahora trabajan como consultores profesionales me han comentado que el estudio del enfoque de las partes interesadas les ha servido de ayuda para ver los clientes y el más amplio panorama de forma diferente en sus carreras y en los trabajos realizados.

Imaginemos que usted es un consejero delegado y trabaja con los gestores de alto nivel en una empresa que acaba de aparecer en una importante controversia de alcance internacional. Los medios de comunicación, algunos grupos y varios clientes importantes le han llamado. Usted desea controlar la situación sin utilizar métodos de gestión innecesarios del tipo “apaga incendios”. Dos personas de confianza dentro de la empresa le han recomendado que adopte con rapidez un enfoque planificador y, a la vez, responda a las preocupaciones más inmediatas para conocer el “quién, qué, dónde, cuándo y por qué” de la situación, antes de enfrentarse a los muy precipitados “cómo”. Su planificador estratégico *senior* le sugiere que realice un análisis de las partes interesadas. ¿Cuál es el siguiente paso?

El análisis de las partes interesadas se realiza mediante una serie de pasos centrados en las siguientes tareas ⁹:

⁹ Frederick, W., et al. (1988): “Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics”, 6th ed. Nueva York: McGraw-Hill.

1. Establecimiento de las relaciones de las partes interesadas.
2. Establecimiento de las coaliciones de las partes interesadas.
3. Valoración de la naturaleza de los intereses de las diferentes partes.
4. Valoración de la naturaleza del poder de cada parte interesada.
5. Elaboración de un cuadro con las responsabilidades morales de las partes interesadas.
6. Desarrollo de estrategias y tácticas específicas.
7. Seguimiento del cambio de coaliciones.

Cada uno de estos pasos se describe en las secciones siguientes. Vamos a explorar cada uno de ellos para aplicarlos después en nuestro escenario de ejemplo.

Paso 1: valoración de la naturaleza de los intereses de las partes interesadas

Las primeras cinco preguntas que se muestran en la figura 1 ofrecen un buen comienzo para el análisis. (Las preguntas de la 6 a la 9 se pueden utilizar en los siguientes pasos, cuando se valore la naturaleza de los intereses y prioridades de cada parte interesada.)

Figura 1
Algunas cuestiones para el análisis de Stakeholders

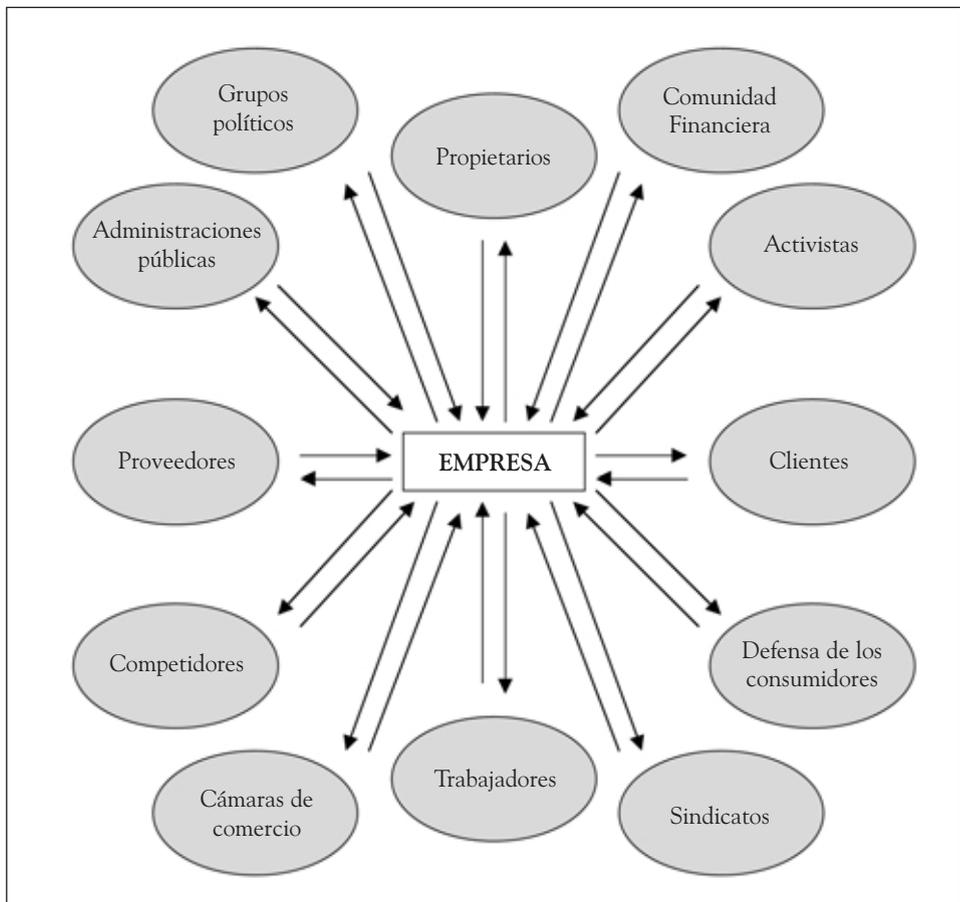
- ¿Quiénes son nuestros stakeholders actuales?
- ¿Quiénes son nuestros stakeholders potenciales?
- ¿Cómo nos afecta cada uno de ellos?
- ¿Cómo les afectamos nosotros a ellos?
- ¿Quiénes son los stakeholders de las distintas divisiones y áreas de negocio?
- ¿Qué tipo de asunciones da por supuestas nuestra estrategia acerca de cada stakeholder importante (en todos los niveles)?
- ¿Cuáles son las “variables ambientales” que nos afectan y afectan a nuestros stakeholders (inflación, PNB, tasa de crecimiento, confianza empresarial, identidad corporativa, imagen mediática...)?
- ¿Cómo medimos esas variables y su impacto en nosotros y en nuestros stakeholders?
- ¿Cómo registramos los resultados?

Fuente: R.Edward Freeman. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 242.

Vamos a seguir nuestro ejemplo imaginándonos que usted es un consejero delegado. Hacemos una sesión de intercambio de ideas con las preguntas de la 1 a la 5 en donde participan los empleados que usted ha seleccionado como los mejores informados, más al día y cercanos a las fuentes de los problemas y asuntos que tiene entre

mano. Puede que usted desee perfilar un esquema de las partes interesadas y rellenar los espacios en blanco que tenga. Debe tener en cuenta que su análisis de las partes interesadas sólo será tan válido y fiable como lo sean las fuentes y procesos que utilice para obtener su información. En un primer momento, sólo necesitará el empleo de personal interno para poner el proceso en marcha. A medida que surjan temas más controvertidos, incompletos o cuestionables, puede que decida acudir fuera de su grupo de planificación principal para obtener información y perspectivas adicionales. La Figura 2 muestra el aspecto general de un mapa inicial de las partes interesadas.

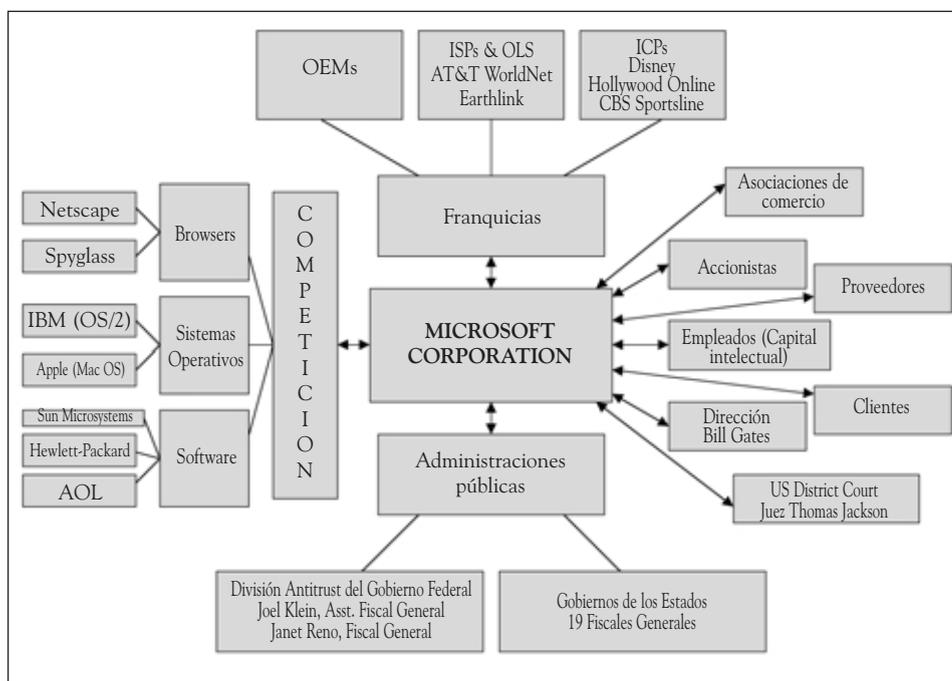
Figura 2
Mapa de Stakeholders de una gran empresa



Fuente: R.Edward Freeman. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 242. Reproducido con las debidas licencias.

Por ejemplo, si usted fuera un consejero delegado de uno de los competidores de Microsoft, su mapa podría tener un aspecto parecido al que se muestra en la Figura 3, un mapa de una parte interesada hipotética de Microsoft y su situación respecto a las prácticas monopolísticas. Debe tener en cuenta la cantidad y la gama de las partes interesadas en esta determinada representación. Aunque existen otras partes interesadas, aquí sólo incluimos las partes principales. ¿A quién más le gustaría a usted incluir en el caso de Microsoft? ¿Por qué?

Figura 3
Mapa de Stakeholders de Microsoft



Fuente: Carmen Spears, alumna del MBA de Bentley College, Waltham, MA.

Paso 2: Establecimiento de las coaliciones de las partes interesadas

Después de identificar y realizar un mapa de las partes interesadas que participan de forma directa o indirecta en su empresa durante este incidente específico, el siguiente paso es determinar y establecer cualquiera de las coaliciones que se hayan formado. Las coaliciones entre las partes interesadas se identifican a partir de los temas e intereses comunes que tengan – o que esperan tener – con las principales partes inte-

resadas. Los grupos de interés y los de presión deciden a veces unir sus fuerzas para enfrentarse a un “enemigo” común. La competencia puede también unir sus fuerzas si ve que así obtiene una ventaja numérica. Siguiendo con el ejemplo de Microsoft en la Figura 3, hay que comentar que los Fiscales Generales del Estado han formado recientemente una coalición estratégica contra Microsoft cuando se alegó que la compañía había actuado de forma monopolística con sus competidores. Microsoft excluyó a la competencia incluyendo forzosamente algunas aplicaciones dentro del paquete de software que ofrece. ¿Qué coaliciones se formaron en este caso a favor o en contra de Microsoft? La determinación de coaliciones reales y potenciales alrededor de los temas le puede servir de ayuda, como consejero delegado, para anticipar y diseñar respuestas estratégicas hacia esos grupos antes o después de que se formen.

Paso 3: Valoración de la naturaleza de los intereses de las diferentes partes

El paso 3 y el 4, que es la valoración del poder de cada parte interesada, coinciden en cierta manera. Con la identificación de los “defensores” (activos, no activos, o no comprometidos) y la “oposición” activa, tal y como se muestra en la Figura 4, usted puede comenzar a valorar el poder relativo de los intereses de cada parte.

Figura 4
Auditoría de Stakeholders

Favorables (Activos)	Indiferentes (No activos)	Contrarios (Activos)	Favorables (Activos)	Indiferentes (No activos)	Contrarios (Activos)
<p>¿Quiénes son los Stakeholders?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Activos actuales? ¿No activos? ¿Activos potenciales? ¿A favor o en contra? <p>Acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué están haciendo, qué métodos usan para conseguir sus objetivos? - ¿Cuál es el umbral entre su indiferencia y su activismo? ¿Qué podría desencadenar su respuesta? ¿A qué son más sensibles? - ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Qué piden? <p>Creencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿En qué creen sus ejecutivos? ¿Nos conocen bien? - ¿Qué asunciones hacen acerca de nosotros? ¿Qué asunciones hacemos nosotros? - ¿Cómo creemos que nos afectamos unos a otros? - ¿Qué poder tienen? - ¿Cuál es nuestro poder? 			<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo medimos unos y otros los resultados? ¿Qué queremos? ¿Son legítimos los objetivos? ¿Están satisfechos ellos? ¿Lo estamos nosotros? ¿Qué quieren? - ¿Cómo afectará el tiempo y las tendencias a su satisfacción, su poder y su activismo? <p>Potencial de cooperación</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿De quién más dependen nuestros stakeholders o con quién más se relacionan? - ¿Qué diferencias hay entre ellos y nosotros? ¿Son diferencias fundamentales o superficiales? - ¿Cómo podrían ser influidos, por quién y a qué coste? <p>Lo que está en juego (stake)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué nos jugamos cada uno? ¿Es importante? - ¿Cuál es el poder real en los asuntos de cada uno? ¿Va más allá de lo económico? 		

Fuente: Kenneth Hatten and Mary Louise Hatten. 1988. *Effective strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 116.

En el ejemplo de Microsoft, un consejero delegado hipotético, junto con su personal, podría determinar que los defensores de Microsoft pueden ser algunos accionistas y empleados de la compañía. La oposición, o aquellas personas que desean perturbar y cambiar la forma en la que Microsoft hace negocios, incluye empresas como Netscape (que denunció que sus actividades comerciales se estaban viendo gravemente dañadas por las prácticas monopolísticas de Microsoft), Spyglass, y el Departamento de Justicia de los EE.UU. ¿A quién más le gustaría añadir en esta lista de oposición a Microsoft? Con la realización sistemática de esta auditoría a través del intercambio de ideas sobre las acciones, pensamientos, potencial cooperativo e intereses de las partes, usted – como consejero delegado en una situación de crisis – puede crear un panorama más amplio y objetivo de la situación, las partes que intervienen, y el potencial y el papel real de su empresa en la situación.

Paso 4: Valoración de la naturaleza del poder de cada parte interesada

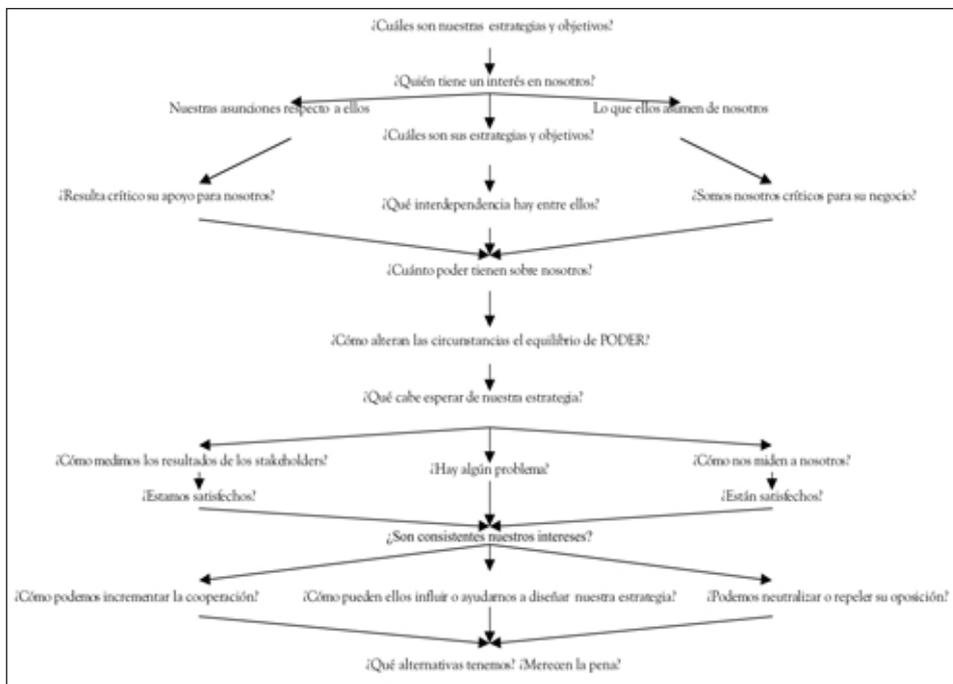
Esta parte del análisis pregunta, “¿qué puede obtener cada parte interesada de esta situación? ¿Quién gana, pierde o empatiza en ciertos intereses?” Hay tres tipos de partes interesadas con poderes que usted puede utilizar, y son aquellas que tienen (1) poder para votar, (2) poder político, y (3) poder económico (Freeman 1984).¹⁰ Por ejemplo, los propietarios y los accionistas pueden elegir la opción que desean para influir en las decisiones de la empresa en el caso de Microsoft. Los gobiernos federales, estatales y locales pueden ejercer su poder político uniéndose a las demandas existentes u originando algunas nuevas. Los consumidores pueden ejercer su poder económico boicoteando los productos Microsoft o adquiriendo y utilizando otros sistemas operativos, navegadores y software. ¿Qué otras fuentes de poder de las partes interesadas existen? Debe tener en cuenta que puede emplear ejemplos específicos de poder que una parte interesada utiliza en situaciones determinadas. Se dice que Bill Gates intentó ejercer su poder en el mercado cuando se dirigió en un principio a Netscape para sugerirles – según lo que han comentado fuentes internas de esta compañía – una colaboración conjunta para compartir el mercado cada vez mayor que existe para el empleo de navegadores para Internet.

La Figura 5 ofrece una serie de preguntas cortas para ayudarles a identificar y valorar las suposiciones estratégicas de los diferentes grupos y el poder de sus *stakes*. Esta parte del análisis les obliga a intentar identificar las estrategias de los llamados “aliados” y “oponentes” en lo que se refiere a los asuntos en los que se vea involucrada su empresa. También le va a permitir preguntarse por las estrategias potenciales para cada parte interesada y la identificación de los grupos con los que usted desea cooperar y aquellos que desea neutralizar o contrarrestar en temas y demandas particulares. Por ejemplo, en el caso de Microsoft, el consejero delegado hipotético

¹⁰ Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

podría descubrir que un poderoso grupo de presión que está organizando una demanda contra la compañía podría ser neutralizado si usted pudiera reunirse con sus líderes, conociera sus motivos de queja, y negociara sus demandas; la cobertura negativa en la prensa se podría posiblemente evitar si el consejero delegado se enfrentara directamente a los problemas reuniéndose con dos partes interesadas determinadas. ¿Intentó Bill Gates utilizar esa estrategia en alguna ocasión? De nuevo, este paso requiere valorar la naturaleza del poder de cada parte interesada. Esta información le permite decidir más tarde cómo y cuándo debería responder a estas partes interesadas y la persona de su empresa que debería hacerlo.

Figura 5
El mapa de Stakeholders de una gran organización



Fuente: Kenneth Hatten and Mary Louis Hatten. 1988. *Effective strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 114.

Paso 5: Elaboración de un cuadro con las responsabilidades morales de las partes interesadas

Después de establecer las relaciones y coaliciones de las partes interesadas y valorar la naturaleza de los intereses y poderes de cada parte, el siguiente paso es deter-

minar las obligaciones éticas, morales y las responsabilidades que su compañía tiene con cada parte interesada. Por ejemplo, el consejero delegado de Microsoft puede ver la *responsabilidad económica* de la empresa con los propietarios (como parte interesada) como “una forma para prevenir la mayor cantidad de demandas posibles.” *Legalmente*, el consejero delegado puede que desee proteger a los propietarios y al equipo ejecutivo de responsabilidades y daños corporativos y personales; esto podría incluir la negociación proactiva de disputas fuera de los tribunales, si esto fuera posible, de forma que el resultado sea equitativo para todos. *Éticamente*, el consejero delegado puede mantener al accionariado y a los propietarios de la compañía al corriente de sus ideas y estrategias éticas para mostrar su responsabilidad hacia todas las partes interesadas. *Voluntariamente*, el consejero delegado puede asesorar a los accionistas para mostrar su responsabilidad anunciando públicamente sus planes y su papel a la hora de resolver las acusaciones sobre los “siguientes pasos” para que la empresa lleve a cabo operaciones más abiertas y serias para la comercialización y distribución de productos.

Ética y legalmente, podríamos preguntarnos si el consejero delegado y el principal personal interno de la organización (sus estrategias, políticas y prácticas) están tratando de manera justa a los accionistas y a las partes interesadas. ¿A quién benefician principalmente?

Esta parte del análisis debería continuar hasta completar la determinación y responsabilidades económicas, legales, éticas y voluntarias para cada parte interesada, para poder desarrollar estrategias para cada una de las partes identificadas.

Paso 6: Desarrollo de estrategias y tácticas determinadas

Utilizando los resultados de los pasos anteriores, podemos seguir estableciendo las estrategias y tácticas específicas que deseamos utilizar con cada grupo de interés.

En primer lugar, usted debería ocuparse de cada parte interesada de forma directa o indirecta. En segundo lugar, necesita decidir si debe abstenerse de hacer algo, o si debe monitorizar o adoptar una posición ofensiva o defensiva con ciertas partes interesadas. En tercer lugar, debería determinar si debe limitarse a contemplar, negociar, manipular, resistir, evitar o “esperar y ver” lo que ocurre con determinadas partes interesadas. En último lugar, debe decidir la combinación de estrategias que desea emplear con cada grupo.

En este punto, usted puede identificar las partes que sepa que le van a ofrecer *apoyo* y cooperación en sus estrategias y acciones.¹¹ La estrategia de la principal compañía es *participar* con las partes interesadas que ofrecen apoyo. Debe pensar en las partes interesadas internas y externas que pueden ofrecerles apoyo y que deberían participar en la estrategia principal de la organización, como es el caso de los empleados, sumi-

¹¹ Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., Blair, J. (1991): “Strategies for assessing and managing organizational stakeholders”. *The Executive*, 5(2), 61-75.

nistradores, miembros de la junta directiva, la compañía principal (padre) y los vendedores. Nota: Si la coalición dominante de una compañía (que incluya el consejero delegado, el director financiero u otros empleados internos) comprueba que algunas partes ofrecen apoyo participando en actividades ilegales o no éticas, esta forma de apoyo no es correcta y no debería considerarse como estratégicamente viable.

Las partes interesadas *que no ofrecen apoyo* se identifican como aquellas que muestran un bajo potencial de cooperación. La estrategia sugerida en esta situación requiere que la organización *defienda* sus intereses y reduzca su dependencia con estas partes.

Las partes interesadas “*con pros y contras*” son aquellas que pueden identificarse con potencial para ayudar o bloquear sus estrategias. Estas partes interesadas requieren una estrategia *colaboradora*. En esta situación, la parte interesada podría ofrecer o no ofrecer su apoyo. El principal objetivo es el intento colaborador para que la parte interesada se centre en los intereses de la compañía principal.

Utilizando el objetivo que usted tenga en mente, “la perspectiva de la tercera parte”, los juicios para interpretar un caso y, al mismo tiempo, observar una serie de acontecimientos, determina el cambio de posiciones de las partes interesadas: quién influye en quién, los medios empleados, y cómo se realiza. Debe preguntarse a usted mismo: ¿He identificado las partes que ofrecen apoyo, las que no apoyan y las que tienen pros y contras sobre la mejor estrategia de la principal compañía? Critique la lógica de esta interpretación y añada la suya propia. Si encuentra que, desde la perspectiva de un observador objetivo como tercera parte, el consejero delegado y otros ejecutivos de la compañía principal se ven involucrados en fraude, robo y en problemas con los recursos de la compañía, entonces debe tener en cuenta el empleo de las acciones realistas que usted considere necesarias para corregir esta situación.

El éxito de Microsoft se basa en gran medida en la capacidad de la compañía para gestionar sus grupos de interés. La compañía continúa fomentando la participación de sus partes interesadas en, por ejemplo, el mantenimiento de su competitividad y la cuota de mercado para seguir satisfaciendo al accionariado. Entre las partes interesadas que no ofrecen apoyo se encuentran Netscape, Sun, IBM, y Apple, empresas ante las que Microsoft debe defender permanentemente su posición. Estas compañías representan amenazas de alto nivel para Microsoft y ofrecen un bajo potencial para la cooperación. En esta categoría se encuentra la coalición liderada por el gobierno formada por el Departamento de Justicia de los EE.UU. y los abogados de 18 estados, que se unieron para iniciar procedimientos en el caso iniciado por el gobierno. Los abogados de nueve estados han rechazado el acuerdo inicial y es muy probable que busquen unas medidas más duras.

Dentro de este grupo, Microsoft tuvo una oportunidad para cambiar de posición a varias de las partes interesadas que no le ofrecían apoyo, y colocarlas a un nivel con un bajo potencial de amenaza. El desarrollo de Java por Sun Microsystems, por ejemplo, tiene potencial para revolucionar las aplicaciones, eliminando la dependencia entre la

aplicación y el sistema operativo. Si se hubiera asociado con Sun, Microsoft podría haberse convertido en el principal canal de distribución para esta nueva tecnología. En vez de hacer eso, Sun se asoció con Netscape para distribuir Java, y Microsoft vio amenazados sus principales negocios: los sistemas operativos y las aplicaciones. Debido a esta falta de alianza con Sun, Microsoft perdió el control para la distribución de Java de los avances futuros de esta tecnología. Y Microsoft se vio obligada a desarrollar su propio tipo de Java para proteger su cuota de mercado.

La acciones de apoyo de los clientes de Microsoft que han utilizado el sistema operativo de Microsoft sólo porque podían encontrar disponibles las aplicaciones y fueron, en un principio, “el único espectáculo de la ciudad” son, en realidad, un grupo con sus pros y sus contras para la corporación. Microsoft necesita colaborar con sus clientes. Los desarrolladores de aplicaciones que fueron socios de Microsoft podrían ampliar sus servicios a otros sistemas operativos y, por lo tanto, cambiarse a una posición que ofrece menos apoyo, transformándose en un grupo con pros y contras. El navegador de Netscape proporcionó los comandos básicos del sistema operativo necesarios para que funcionen las aplicaciones, por lo que suponía una seria amenaza a los negocios del sistema operativo de Microsoft. Para proteger su dominio del mercado, Microsoft colaboró con fabricantes de equipos originales (OEMs). El éxito en la gestión de estas partes interesadas fue un elemento clave para que los clientes siguieran adquiriendo los productos Microsoft.

Cuando usted, como una de las principales partes interesadas, desarrolle estrategias específicas, debe tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Su objetivo es crear un conjunto de resultados en los que, si es posible, todo el mundo salga ganando. Sin embargo, esto puede tener un coste económico para su empresa si, de hecho, los miembros de su empresa son responsables ante ciertos grupos por el daño causado como consecuencia de sus acciones. Su usted hubiera sido un ejecutivo de Enron, WorldCom, o cualquier otra compañía que haya pasado por un escándalo, puede que hubiera actuado de manera diferente si hubiera adoptado la teoría de las partes interesadas, realizando un análisis de las partes para evaluar sus acciones.
2. Pregunte: “¿Qué es nuestra empresa? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuáles son nuestras responsabilidades ante las partes interesadas, el público, y la misma empresa?” Tenga en cuenta su objetivo y responsabilidades cuando avance hacia adelante.
3. Tenga en cuenta las consecuencias probables de sus acciones. ¿Para quién? ¿A qué precio? ¿Durante cuánto tiempo? Pregunte: “¿Cómo nos afectaría una situación en la que todas las partes salieran ganando?”
4. Tenga en cuenta que los *medios* que utilice van a ser tan importantes como los fines que persiga; es decir, la forma de dirigirse y tratar a cada parte interesada puede ser tan importante como lo que usted haga.

Las estrategias específicas pueden ahora ser expresadas y asignadas al personal corporativo para su estudio e implementación. Recuerde que la responsabilidad social es una de las principales variables, tan importante como los factores económicos y políticos de una decisión, ya que la responsabilidad social se vincula a los costes y beneficios en otras áreas. En este punto, usted podría preguntarse hasta qué punto sus estrategias son justas y tienen en cuenta el bienestar de las partes afectadas por su decisión.

Los ejecutivos utilizan una gama de estrategias, especialmente en situaciones de crisis a largo plazo, para responder a amenazas externas y partes interesadas. Sus estrategias tienen a menudo un corto alcance y comienzan de un modo defensivo o reactivo, especialmente después de una crisis o escándalo. Al observar y utilizar un análisis de las partes interesadas, pregunte por qué los ejecutivos responden a sus partes interesadas como lo hacen. Seguir las preguntas y los métodos que aparecen en este capítulo le ayudará a entender por qué las partes interesadas responden de una manera determinada ante incidentes críticos.

Paso 7: Seguimiento del cambio en las coaliciones

Como el tiempo y los acontecimientos pueden cambiar las *stakes* y las partes interesadas, usted necesita hacer el seguimiento de la evolución de los asuntos y acciones de las partes interesadas. La exposición a los medios de comunicación, la política, la economía, las acciones legales, y las reacciones públicas hacen cambiar las estrategias y las posiciones de las partes interesadas frente a un problema. El seguimiento de las tendencias y eventos externos y las estrategias resultantes de las partes interesadas pueden servir de ayuda al consejero delegado y a su equipo para actuar y reaccionar de la forma adecuada. ¿Cómo evaluaría usted la capacidad de Bill Gates para mantener el apoyo de sus grupos de interés y para cambiar las partes que no ofrecen apoyo a las acciones de Microsoft?

El análisis de las partes interesadas y el papel del observador objetivo como tercera persona

Para explicar el proceso del empleo del análisis de las partes interesadas, le pedimos a usted que asuma el papel de un consejero delegado o líder de una compañía. Sin embargo, hay otro punto de vista más objetivo que usted puede utilizar para analizar los incidentes, crisis, oportunidades o casos empresariales, y es el denominado “observador como tercera parte”. En este papel, usted no tiene por qué aceptar, apoyar o defender la posición de los intereses de la compañía principal, ni tiene por qué abogar por los derechos o posturas de las partes interesadas. Por el contrario, y como si fuese un juez, usted debería ser imparcial en su investigación, análisis y decisiones relacionadas con el proceso y resultados de cada parte. En este punto, podría utilizar los métodos de las partes interesadas como medio para ejercer un juicio independiente sobre las responsabilidades morales de los intereses y derechos de los dife-

rentes grupos y cómo utilizan su poder, tácticas y estrategias. Su valoración del proceso y el resultado de este análisis debería ser imparcial.

Resumen del análisis de las partes interesadas

Cuando acabe con el análisis básico de las partes interesadas, podrá seguir con la implementación de la estrategia de una forma más realista, reflexiva, interactiva y responsable. El enfoque de las partes interesadas debería incluir a otras personas encargadas de la toma de decisiones tanto dentro como fuera de la principal organización.

El análisis de las partes interesadas proporciona una base racional y sistemática para el conocimiento de los asuntos económicos, políticos, sociales y morales que se incluyen en las relaciones complejas que existen entre una organización y sus grupos de interés. También sirve de ayuda para que las personas encargadas de la toma de decisiones puedan guiar y estructurar las sesiones de planificación estratégica y decidir cómo pueden cumplir con las obligaciones morales respecto a todas las partes interesadas. El alcance moral y efectivo de las estrategias y los resultados para la empresa y sus partes interesadas depende de muchos factores, entre los que se incluyen los valores de los líderes de la compañía, el poder de las partes interesadas, la legitimidad de las acciones, el empleo de los recursos disponibles, y las exigencias de un entorno cambiante. Muchos consejeros delegados y equipos de alta gestión podrían verse beneficiados por la gestión de las partes interesadas si utilizaran un método analítico que tuviera en cuenta los derechos y responsabilidades de todas las personas.

Enfoque stakeholder y razonamiento ético

Como el análisis de las partes interesadas es un método analítico, no lleva “incorporada” ninguna regla de responsabilidad o principio ético recomendado. El razonamiento ético en la gestión y análisis de las partes interesadas incluye las preguntas: “¿Qué es equitativo, justo y bueno para las personas que influyen y se ven afectadas por las decisiones empresariales? ¿Quiénes son las partes interesadas más débiles en lo que se refiere a poder e influencia? ¿Quién puede, debe y va a ayudar a que sean escuchadas las partes más débiles? ¿Quién puede y debe fomentar la participación de las partes interesadas en el proceso de decisión y en los resultados que afectan a personas, grupos externos y a la sociedad?” Por último, la gestión de las partes interesadas requiere que las partes interesadas principales definan y cumplan con sus obligaciones éticas con los grupos afectados.

Éticamente, usted puede preguntar y observar si las principales partes interesadas respetan cada una de sus partes interesadas desde los siguientes puntos de vista éticos: (1) derechos, (2) justicia, (3) utilitarismo, y (4) universalismo, y todo ello se puede aplicar a las transacciones, políticas y motivos individuales y de las organiza-

ciones. Los *derechos* de cada parte interesada (y cada accionista) se basan en lo estipulado en la constitución de los EEUU (si la parte interesada obtiene los servicios de una empresa con sede en los EEUU). La parte interesada principal trata a cada una de sus partes interesadas de una forma justa, siguiendo lo que dicta la ley, distribuyendo los recursos y cargas de forma justa, y respetando los derechos de cada parte interesada para conocer y recibir la cuota apropiada de premios y cargas en todas las transacciones empresariales. Desde un punto de vista utilitarista, la principal parte interesada va a tratar a cada parte interesada de forma justa desde un análisis objetivo de costes y beneficios, compartiendo los costes y beneficios apropiadamente entre sí mismo y sus partes interesadas y accionistas. Desde un principio universalista, la parte interesada principal, va a tratar a cada parte interesada y accionista como un fin, y no como un medio para conseguir ese fin. Esto precisa un respeto por la dignidad de cada parte interesada. “Haz a los demás lo que te gustaría que los demás hubieran hecho contigo”.

Análisis de las partes interesadas: ¿Quién pierde? ¿Quién gana?

Un análisis de las partes interesadas vuelve en última instancia al asunto, crisis, oportunidad o plan original, y formula la pregunta: ¿Quién salió perdiendo? ¿Quién salió ganando? ¿Por qué y a qué coste? Desde la perspectiva del observador objetivo como tercera parte, (no desde el interés o perspectiva de una compañía o consejero delegado determinado), el análisis va a volver a cada parte interesada e indicar, discutir con datos quién ha salido perdiendo o quién ha salido ganando (o quién está ganando o perdiendo) utilizando para ello diferentes criterios: económicos, legales, éticos, de competitividad, etc. Diferentes partes interesadas (incluyendo la sociedad y el público o los consumidores) van a ganar o sufrir por diferentes resultados y diversos motivos. El papel de una tercera parte objetiva va a ser imparcial y se va a ocupar de los derechos originales de cada parte y los resultados según lo que haya realmente ocurrido. En muchos casos permanentes y complejos, la historia se convierte en el juez definitivo. Así y todo, podemos observar y extraer conclusiones en cualquier momento.

¿Ganaron Bill Gates y sus ejecutivos la disputa legal de Microsoft? ¿Actuaron de manera ética y legal con sus competidores, clientes, gobierno, industria, y sociedad? El debate aún continúa. Algunas demandas quedan todavía pendientes. Es verdad que Netscape y algunos competidores pueden decir que su cuota y entrada en el mercado se vio perjudicada, y que sufrieron una excesiva presión por parte de Microsoft. Por otra parte, Microsoft podría responder diciendo que en una economía de libre mercado o incluso capitalista mixta, su práctica empresarial para vincular aplicaciones a un paquete de software se vio justificada por motivos competitivos. En estos casos, los jueces y los tribunales pueden tomar las decisiones definitivas relacionadas con los “ganadores y perdedores,” y las decisiones motivadas política, econó-

mica, legal o éticamente. La disciplina y el estudio sistemático que ofrece el análisis de las partes interesadas resulta muy útil para ejecutivos, profesionales y estudiantes de este tema. El método obliga a ver un panorama completo, a adoptar el papel de observador objetivo como tercera parte, y a que las personas que utilicen estos métodos desarrollen una sensibilidad ética. Vamos a concluir este artículo ocupándonos de los papeles de profesionales que son partes interesadas en áreas funcionales de las organizaciones. Debe tener en cuenta otros puestos de la organización –además del de consejero delegado– cuando analice las partes interesadas relacionadas con ese puesto y papel.

Responsabilidades morales de los profesionales de áreas funcionales

Uno de los objetivos del análisis de las partes interesadas es fomentar y preparar a los gestores organizadores para establecer su propia responsabilidad moral, además de las responsabilidades de su compañía y profesión, hacia los diferentes grupos que forman la empresa. El análisis de las partes interesadas centra en acontecimientos externos la atención y el proceso de toma de decisiones morales de la compañía. El enfoque de las partes interesadas también se aplica de forma interna, especialmente a determinados gestores en una serie de áreas funcionales tradicionales. Estos gestores pueden verse como conductos a través de los cuales se influye en otras partes interesadas externas.

Como nuestra preocupación es centrarnos en la responsabilidad moral de la gestión en las relaciones de los grupos de interés de la organización, esta sección se ocupa brevemente de algunas de las responsabilidades generales de gestores de áreas funcionales seleccionadas para mostrar los dilemas morales que pueden surgir en sus trabajos. La transparencia y omnipresencia de todos los agentes de la organización y las partes interesadas internas (como los propietarios, consejeros delegados, gestores, o los empleados) en la época de Internet aumenta los riesgos e intereses de las prácticas no éticas. Las salas para chat, los sitios para enviar mensajes sobre diversos asuntos y las páginas que ofrecen las últimas noticias proporcionan unas vías y plataformas instantáneas para exponer rumores y verdades sobre las compañías.

En las áreas expertas y funcionales tradicionales se incluyen las de marketing, investigación y desarrollo (I+D), fabricación, relaciones públicas, y gestión de los recursos humanos (HRM). Nos ocuparemos de cada una de las dimensiones morales básicas de cada uno de ellos. Pero no trataremos las funciones de otras áreas y puestos laborales, como las de finanzas, sistemas de información, planificación o asesoría legal. Aunque las áreas funcionales son algo difusas en algunas estructuras organizativas incipientes y en equipos auto diseñados, muchas de las responsabilidades de estas áreas de gestión continúan intactas. El conocimiento de estos papeles en la gestión desde una perspectiva de las partes interesadas sirve de ayuda para clarificar las presiones y responsabilidades morales de estos puestos de trabajo.

Profesionales y gestores de Marketing y Ventas como partes interesadas

Los profesionales y gestores de ventas se encuentran al frente de la interactividad de la compañía con los clientes, proveedores, y fabricantes. Los profesionales de ventas también se evalúan por cuotas y por expectativas cuantitativas semanales, mensuales y trimestrales. El estrés y la presión para cumplir con las expectativas se encuentran siempre presentes. Los profesionales de ventas siempre deben hacer balance y evaluar su ética personal frente a las presiones profesionales. A menudo, el dilema es: “¿a quién represento? ¿qué peso tienen mis creencias y ética cuando se miden frente a las medidas del rendimiento que me han establecido el departamento y la compañía?” Otra pregunta clave para los profesionales de las ventas es: “¿Dónde tengo el límite entre las prácticas éticas y no éticas?” Asimismo, como los clientes son una parte esencial de la empresa, estos profesionales deben crear y mantener el interés y lealtad de los clientes. Deben preocuparse de la seguridad y bienestar de los consumidores en lo que se refiere al uso de los productos y, al mismo tiempo, aumentar los ingresos y obtener nuevas cuentas. Muchos profesionales de marketing y ventas también son responsables de la determinación y gestión de la publicidad de la empresa y de la veracidad (y legalidad) de los datos e informaciones que publican sobre sus productos y servicios. Los gestores de marketing pueden tener dilemas morales, ya que se les puede pedir la promoción de productos inseguros o la realización de campañas falsas o que no son del mejor interés para los consumidores.

Uno de los principales dilemas morales para los gestores de marketing es cuando tienen que decidir entre si la decisión es rentable y socialmente responsable. El análisis de las partes interesadas sirve de ayuda a los gestores de marketing en estas situaciones moralmente cuestionables, identificando las partes interesadas y conociendo los efectos y consecuencias que los beneficios y servicios puedan tener sobre ellos. El equilibrio de la rentabilidad de la compañía y los derechos humanos e intereses es una responsabilidad moral de los profesionales del marketing.

Profesionales y gestores de I+D e ingeniería como partes interesadas

Los gestores e ingenieros de I+D son responsables de la seguridad y fiabilidad en el diseño de los productos. Los productos defectuosos pueden generar la protesta del público, lo que podría producir un aumento de la atención pública, una cobertura informativa no deseada y, posiblemente (a lo mejor de forma justificable) demandas judiciales. Los gestores de I+D deben trabajar y comunicarse de manera efectiva y sistemática con los profesionales de fabricación, marketing, y sistemas de la información; gestores senior; contratistas, y representantes del gobierno (por nombrar algunas de sus partes interesadas). Tal y como muestran los estudios e informes sobre el desastre de la lanzadera espacial *Challenger*, los ingenieros y gestores de la National Aeronautics and Space Administration (NASA) y la compañía colaboradora, Thiokol, tenían diferentes prioridades, ideas y juicios técnicos en lo que se refiere a la decisión de “ir o no ir” hacia ade-

lante con el lanzamiento. La falta de responsabilidad individual y de juicio crítico contribuyó a la falta de comunicación y al posterior desastre.

Los dilemas morales pueden surgir en aquellos ingenieros de I+D cuyos juicios técnicos y valoraciones de riesgos estén en conflicto con los gestores administrativos que busquen los beneficios y el cumplimiento de los límites para la puesta en el mercado de los productos. Los gestores de I+D también se pueden ver beneficiados de un análisis de las partes interesadas, antes de que ocurran acontecimientos como el del *Challenger*.

Los gestores de relaciones públicas como partes interesadas

Los gestores de relaciones públicas (PR) deben interactuar constantemente con los grupos externos y con los ejecutivos de las corporaciones, especialmente en una época en la que los medios de comunicación, las relaciones externas y el escrutinio público tienen un papel de gran importancia. Los gestores de relaciones públicas son los responsables de la transmisión, recepción e interpretación de la información sobre empleados, productos, servicios, y la misma compañía. La credibilidad pública de la empresa y su imagen dependen de la gestión de las partes interesadas por parte de los profesionales de las relaciones públicas, ya que – a menudo – deben negociar con los grupos externos las barreras que existen entre la lealtad corporativa y la credibilidad. Estos grupos suelen utilizar unos criterios diferentes a los que utilizan los ejecutivos corporativos para medir el éxito y la responsabilidad, sobre todo en tiempos de crisis. Los dilemas morales pueden surgir cuando los gestores de relaciones públicas tengan que defender o proteger las acciones de la compañía que tengan posibles o conocidos efectos perjudiciales sobre el público o sobre ciertas partes interesadas. Un análisis de los grupos de interés puede preparar a los gestores de relaciones públicas e informarles sobre la situación, los intereses y las estrategias que deben tener en cuenta.

Los gestores de recursos humanos como partes interesadas

Los gestores de recursos humanos se encuentran al frente para ayudar a otros gestores a contratar, despedir, ascender, evaluar, premiar, disciplinar, transferir y aconsejar a los empleados. Negocian los acuerdos establecidos con los sindicatos y ayudan al gobierno para el cumplimiento de los estándares de la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC). Los profesionales encargados de la gestión de los recursos humanos deben poner en práctica las leyes y derechos de los empleados. También investigan, redactan, actualizan y mantienen las políticas de la compañía sobre los asuntos laborales. Asimismo, deben enfrentarse a constantes presiones éticas como, por ejemplo, la invasión de la privacidad y la violación de los derechos constitucionales e individuales de los empleados. Entre las partes interesadas de los

gestores de recursos humanos se encuentran – entre otros grupos – los empleados, otros gestores y jefes, los sindicatos, grupos comunitarios, personal gubernamental, grupos de presión y la competencia.

Estos gestores pueden tener dilemas morales cuando tengan conocimiento de actividades no éticas y/o ilegales de sus consejeros delegados o de gestores o de puestos de alto nivel. Los profesionales gestores de recursos humanos también se ocupan de las actividades situadas en la fina línea que separa la protección de los derechos de los empleados y partes interesadas y el cumplimiento de las órdenes y planes estratégicos de los gerentes de la compañía – especialmente cuando dichos planes pongan en cuestión el bienestar de los accionistas y los bienes de la compañía. A medida que las empresas se reestructuran, unen, reducen su tamaño y se expanden a escala internacional, el trabajo de los gestores de recursos humanos se complica. La división de los derechos humanos y los beneficios de la compañía resulta siempre difícil para estos profesionales a la hora de tomar determinadas decisiones.

Resumen de las responsabilidades morales del equipo de gestión

Los gestores en áreas expertas y funcionales se enfrentan a acciones en las que deben equilibrar los objetivos de la compañía para obtener beneficios con las obligaciones morales que la empresa tiene hacia sus partes interesadas. Estas presiones se consideran como “parte del trabajo.” Desgraciadamente, no siempre se encuentran disponibles unas direcciones corporativas claras para resolver dilemas sobre conflictos entre los derechos individuales y los intereses económicos corporativos. El empleo de un análisis de los grupos de interés es un paso hacia adelante para aclarar los asuntos, intereses y posiciones éticas para resolver los dilemas éticos reales o potenciales. Este tipo de análisis también permite que grupos e individuos tanto dentro como fuera de la organización puedan identificar formas para aplicar la justicia social y los derechos humanos a las estrategias, políticas, procesos y resultados de las decisiones ejecutivas.