

Análisis de los *stakeholders*: Una reflexión sobre el poder de influencia en la organización

Autora: Gloria Caballero Fernández
Departamento de Organización de Empresas y Marketing
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad de Vigo

Resumen

Este trabajo analiza la importancia de conocer y saber responder a cada uno de los *stakeholders* en el proceso de dirección de la organización. Para ello, inicialmente se describe la teoría de los *stakeholders* y la evolución temporal del término *stakeholder*. A continuación, bajo este escenario se analiza el poder de los grupos sobre la organización, finalizando el trabajo con posibles respuestas ante el poder potencial de amenaza o cooperación de cada *stakeholder*.

Palabras clave: Teoría de los *stakeholders*, poder, respuestas.

Abstract

This article analyses the importance of knowing each of the stakeholders that influence the directing process of organizations and how to respond their demands.

That's why we describe the theory of stakeholders and the evolution of this term. Using these tools we study the power of these groups on the organization and give some possible answers in order to control the potential threat or collaboration of each stakeholder with the organization.

Key words: Theory of stakeholders, power, answers.

I. Introducción

En la actualidad estamos asistiendo a una época en la que debido a la importancia creciente en la interacción existente entre la organización y sus denominados *stakeholders*, éstos no pueden ser ignorados por aquella dirección que pretenda ir a la par con el entorno y permanecer en el mercado competitivo. De esta forma, se hace necesario que ésta sea responsable frente a cada uno de los grupos, tanto internos como externos a la organización.

Las relaciones entre la organización y cada uno de estos *stakeholders* han pasado de ser una actividad de escasa importancia en el éxito competitivo a considerarse una necesidad central. Debido a esta influencia de los *stakeholders* en la organización y la necesidad de su consideración, la organización debe identificar a cada uno de estos grupos y determinar la influencia que tienen en ella.

Este trabajo se inicia exponiendo los fundamentos de la teoría de los *stakeholders* como bases del modelo de gobierno organizativo; a continuación, en segundo lugar, se analiza la evolución del término *stakeholder* desde sus comienzos hasta nuestros días; en tercer lugar, se centra el trabajo en el poder de los *stakeholders*, y por último, se aconsejan las posibles respuestas a cada uno de ellos.

II. La teoría de los stakeholders

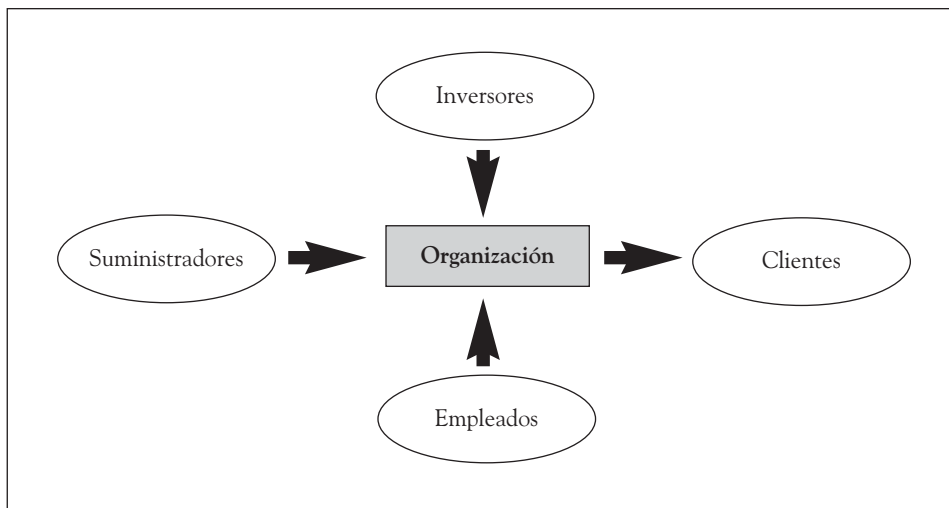
La existencia en las últimas décadas de un aumento de la sensibilidad tanto en los individuos como en la organización hacia los problemas éticos; la globalización de la economía y, por tanto, un aumento en la competencia; y, la mayor influencia de los medios de comunicación, conducen a un cambio en la concepción convencional de la organización.

El origen de la teoría se explica partiendo de que la organización ha pasado de considerarse un sistema de transformación de los recursos procedentes del mercado en busca de la obtención de un producto final y en orden a obtener un beneficio máximo, a considerar, además, un conjunto de grupos que razonan y esperan en las actuaciones de ésta y ante los cuales siente responsabilidad.

Esta evolución en el concepto de la organización es revelada de forma sencilla por Donaldson y Preston (1995), representándolo a través de dos modelos expuestos a

continuación en la Figura 1 y 2. El primer modelo considera a los empleados, proveedores e inversores como *inputs* que, en la “caja negra” de la organización, se transforman en *outputs* que se disponen a los clientes. De acuerdo con el modelo, el equilibrio a largo plazo indica que los que reciben un mayor beneficio son los clientes.

Figura 1
El modelo input-output de la organización

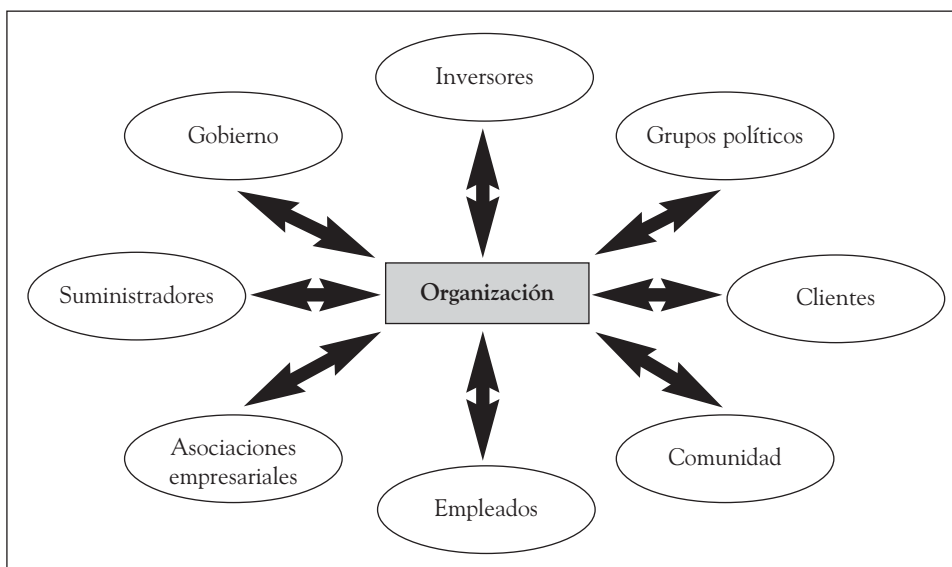


Sin embargo, el segundo modelo o modelo actual de los *stakeholders* se contrasta con el tradicional en la dirección de todas las relaciones con los grupos. Este nuevo modelo sostiene que todos los *stakeholders* con intereses razonables que participan en una organización establecen una relación de intercambio con ella en orden a que los intereses y beneficios entre la organización y cada uno de ellos sean mutuos. Debido a ello las flechas de intercambios van en ambas direcciones y son equidistantes de la organización, considerando que no existen prioridades preestablecidas en relación a la importancia de unos beneficios o intereses sobre otros.

Sin embargo, este modelo teórico en la práctica se matiza en cada economía de acuerdo con el *status* alcanzado por cada grupo. Esto es, en función del país o del sector cada *stakeholder* posee distinta influencia en la organización y a la inversa.

Las distintas características de este modelo contrastadas con el tradicional se observan en la Figura 2.

Figura 2
El modelo de los stakeholders



Fuente: Donaldson y Preston (1995)

Las consideraciones del modelo se han ido completando a lo largo de los años en una misma dirección. En orden a esta consideración, Post *et al.* (2002) añaden respecto al modelo las siguientes argumentaciones:

- (1) La dirección o flujo de los beneficios: Cada *stakeholder* es percibido como contribuidor de algo a la organización de la que a su vez recibe algo.
- (2) Relaciones múltiples: Cada *stakeholder* en lo que respecta a sus actuaciones se encuentra inicialmente en una posición respecto a la organización y a los demás *stakeholders*, pero cambios en las circunstancias crean nuevas uniones directas e indirectas entre los *stakeholders*, de modo que se establecen relaciones de modo diferente al inicial.
- (3) Roles simultáneos: Determinados *stakeholders* pueden pertenecer a varios grupos a la vez, por lo que los directivos deben considerar este posible solapamiento para estar preparados frente a los diferentes impactos sobre la organización.
- (4) Variación en los asuntos: Las relaciones entre cada *stakeholder* y la organización varían de acuerdo con el asunto a tratar y con el momento en el tiempo.

Es por ello y partiendo de la necesidad de conocer estas correspondencias para la supervivencia de la organización, que se desarrolla la denominada “teoría de los *stakeholders*”, la cual proporciona las bases necesarias para conocer y saber actuar con cada uno de ellos.

La teoría de los *stakeholders* se considera reciente dado que aunque se remonta al siglo pasado, es a finales de los 80 cuando comienzan a destacar significativas aportaciones que ocupan hasta nuestros días. Esta evolución es debida a que esta teoría no obstaculiza el cumplimiento de los aspectos económicos y financieros de la organización, sino más bien favorece el cumplimiento de ellos.

De esta forma, muchos estudios realizados corroboran cómo esta teoría no entra en conflicto y establece una relación directamente positiva con la tradicional, es decir, aquella organización que se preocupa por los *stakeholders* consigue unos resultados económicos mejores que aquella otra que los ignora.

En este orden y en base a lo que se expone a continuación, esta teoría nace como una forma de dirigir la organización, ya que busca explicar y guiar la coordinación necesaria entre los intereses múltiples de los diversos *stakeholders* que la componen.

II.1. Características de la teoría de los *stakeholders*

Los pioneros en tratar las características de la teoría de los *stakeholders* han sido Donaldson y Preston (1995). Para demostrar estas características comienzan defendiendo la necesidad de esta teoría afirmando que aquella dirección que busca exclusivamente los intereses de los accionistas¹ es moralmente insostenible, ya que además de los aspectos normativos, se deben tener en cuenta los descriptivos e instrumentales, los cuales abarcan el amplio campo de estudio bajo el que se defiende la teoría de los *stakeholders*.

De este modo, se justifica la necesidad de la consideración de la teoría de los *stakeholders* como una teoría que acoge las tres ópticas siguientes: (a) descriptiva; (b) instrumental; y, (c) normativa. Estos tres enfoques dan respuesta a las preguntas qué ocurre, qué ocurriría si, y qué debería ocurrir, respectivamente.

II.1.1. Descriptiva

Bajo una dimensión descriptiva de la organización se pretenden observar y explicar las características corporativas y actuaciones frente a los *stakeholders*, esto es,

¹ ARGENTI (1997) afirma que la generación de valor para los accionistas es el principal resultado para la organización, por lo que, prestar atención a los intereses de los accionistas a través de la creación de valor consiste en lograr que la organización valga más y así lo reconozcan los mercados. En este sentido, existe temor a ampliar las responsabilidades pensando que en el intento de representar los intereses del resto de los *stakeholders* pertenecientes a la organización se descuiden los de los accionistas.

cómo la dirección actúa sobre ellos. Dado que muestra un modelo que describe cómo es la organización, se considera que ésta es una constelación de intereses cooperativos y competitivos que poseen un valor intrínseco.

La teoría es utilizada para describir y en ocasiones explicar características concretas y actuaciones de la organización, tales como las siguientes: (1) la naturaleza de la organización; (2) el modo en que los directivos piensan acerca de la dirección; (3) cómo abordan los intereses de los *stakeholders*; y, (4) cómo algunas organizaciones son actualmente dirigidas.

Así, se refleja el estado pasado, presente y futuro de los asuntos de la organización y de sus *stakeholders* (Donaldson y Preston, 1995). De este modo y bajo este modelo, cada organización observa a lo largo del tiempo cuáles son sus *stakeholders* y las relaciones que posee con cada uno de ellos; por tanto, observa su modelo de *stakeholders*.

Post *et al.* (2002) se refieren a esta óptica como una forma de observar cómo la organización se actualiza a lo largo del tiempo cuanto más considera a los *stakeholders*. Con esta consideración se confirma la idea de la variación del modelo a lo largo del tiempo.

II.1.2. Instrumental

La práctica instrumental pretende evaluar y demostrar el impacto de la consideración de los *stakeholders* en el desempeño organizacional; esto es, cómo las estrategias o políticas que mejoran su atención sobre los *stakeholders* ofrecen resultados mejores para la organización. Esta óptica establece el marco para examinar las conexiones, en el caso de existir, entre la práctica de la función directiva y el logro de los diversos objetivos empresariales (Donaldson y Preston, 1995).

En este sentido, se han desarrollado muchas proposiciones que relacionan la inclusión de los *stakeholders* en la dirección y los resultados obtenidos en la organización en relación al crecimiento, estabilidad, beneficios, o cualquiera de las medidas indicadoras de éxito.

El Stanford Research Institute (1963, op. cit. en Freeman, 1984) afirma que esta óptica debe ser aceptada desde el momento en que los *stakeholders* se consideran imprescindibles para la supervivencia de la organización, y por tanto, para su éxito. En el momento en que sean ignorados no irán a la par con sus competidores y desaparecerán.

Por tanto, si el desempeño de la organización depende de las relaciones favorables con los *stakeholders*, entonces estrechar los enlaces con los *stakeholders* críticos debe resultar beneficioso para la organización (Post *et al.*, 2002).

Numerosos autores de la teoría han demostrado esta relación apoyándose en ejemplos de organizaciones (Wheeler y Sillanpää, 1998; Jones, 1995; Verschoor; 2001), a la vez que también se han realizado trabajos que pretenden relacionar el

modelo con la reputación o el cumplimiento de los intereses de algún *stakeholder* particular con los resultados de la organización.

II.1.3. Normativa

Dado que la organización es una red de relaciones con y entre los *stakeholders*, se requiere la existencia de un soporte a la hora de actuar que se interese por dirigir esta red para proporcionar beneficios a los *stakeholders*. Para ello, Post *et al.* (2002) afirman que la teoría sugiere pautas en los comportamientos de todos los *stakeholders*, principalmente dirigidas a los directivos.

Esta óptica aclara la función de la organización considerando la identificación de unas bases morales, éticas o filosóficas en la dirección de los *stakeholders*.

Al considerar lo anterior, (Donaldson y Preston, 1995) especifican las siguientes proposiciones: (1) Los *stakeholders* son personas o grupos con intereses legítimos en los aspectos sustanciales de la actividad organizacional; es decir, se identifican por sus intereses, a la vez que la organización tiene un determinado interés en ellos; y, (2) cada grupo de *stakeholders* tiene unos intereses con un valor intrínseco, por lo que cada grupo debe ser considerado en sí mismo y no como interés para conseguir los intereses de otro grupo como pueden ser los *stockholders*.

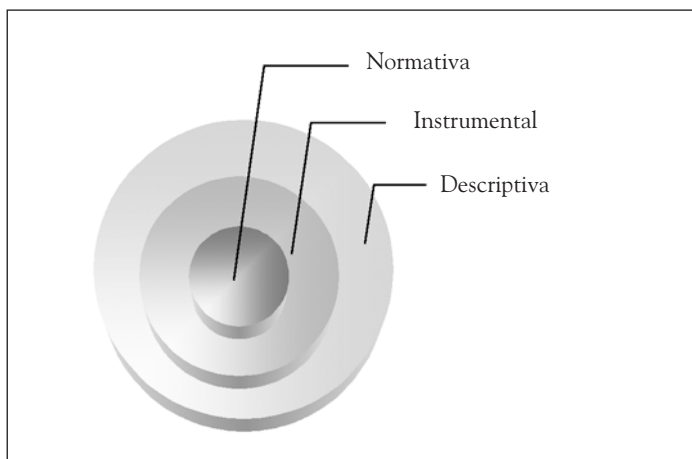
De este modo se refuerza la obligación de la organización en responder a las necesidades de los *stakeholders* como algo incuestionable, siendo insensato que se pretendan ignorar, considerando siempre el compromiso con cada *stakeholder*.

Por tanto, la teoría de los *stakeholders* se explica con estas tres ópticas, y cualquiera de ellas se encuentra en la literatura bajo la explicación de una teoría que observa la realidad, una teoría que busca una conexión entre la evidencia de la dirección de los *stakeholders* y el desempeño de la organización, y una teoría que se preocupa por los intereses de los *stakeholders*.

Al mismo tiempo, Donaldson y Preston (1995) afirman que estas ópticas se encuentran en una serie graduada de forma que están unas dentro de otras (Figura 3): En primer lugar y en el nivel más externo de la teoría se sitúa la óptica descriptiva, ya que la teoría explica y expone relaciones que observa en el mundo externo; en segundo lugar y en un nivel intermedio está la óptica instrumental, ya que la descriptiva es debidamente sostenida por su valor predicativo e instrumental, en el sentido de que si determinadas prácticas son llevadas a cabo entonces determinados resultados serán obtenidos; y por último, en un tercer nivel pero como núcleo de las demás, se encuentra la óptica normativa, en la que los directivos actúan de forma que los intereses de todos los *stakeholders* tienen un valor intrínseco.

De este modo, se demuestra como el reconocimiento de estos valores fundamentales y obligaciones concede a la teoría de los *stakeholders*, desde el punto de vista normativo, su base principal sobre las demás.

Figura 3
Características de la teoría



Fuente: Donaldson y Preston (1995)

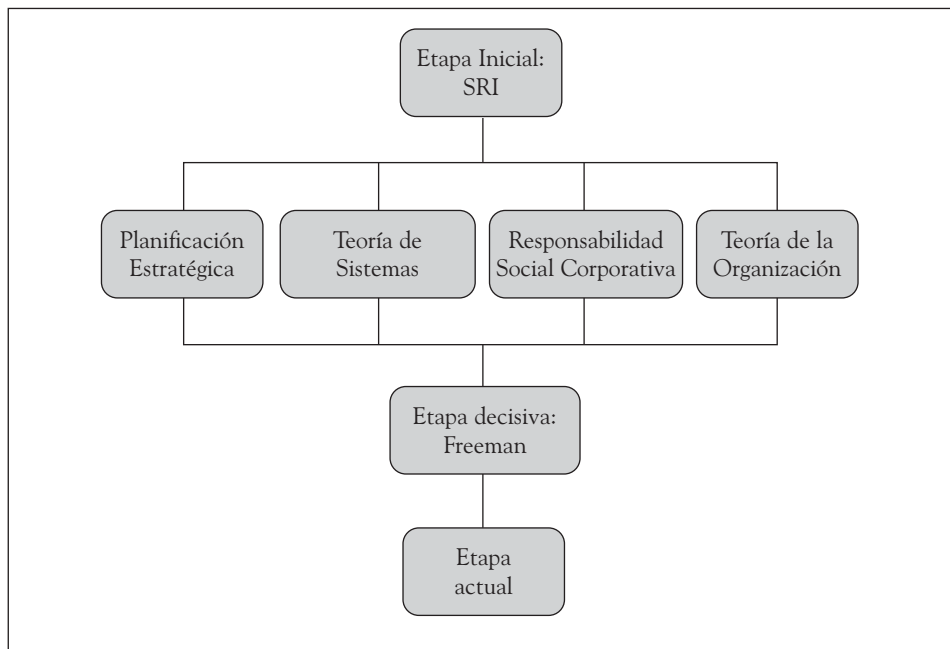
Concluimos por tanto, que la perspectiva normativa es la base porque aporta o parte de principios morales y éticos en los que se prepondera la importancia de los *stakeholders* en la organización, y a partir de aquí ya se establece la dimensión descriptiva y la instrumental.

III. Evolución del término *stakeholder*

El término *stakeholder* es también entendido como “grupo de interés” aunque su traducción más correcta sería “el titular de un interés en la organización”, por lo que por *stakeholder* se puede hacer referencia tanto a un individuo como a un grupo de personas.

En el desarrollo del concepto de *stakeholder* se diferencian distintas etapas a lo largo de la literatura como se muestra en la Figura 4. Así, aunque surge en 1963 no es hasta 1984 cuando el concepto comienza a tener la relevancia y el esplendor que ha llevado a numerosos autores a estudios hasta nuestros días. Entre ambas fechas tienen lugar varias aplicaciones del término realizadas desde diferentes perspectivas.

Figura 4
Etapas en el concepto de stakeholders



Fuente: Elaboración Propia

III.1. Etapa inicial: Stanford Research Institute (1963)

El término *stakeholder* no es recogido por primera vez como tal hasta el año 1963 por el Stanford Research Institute (op. cit. en Freeman, 1984) como aquellos grupos apoyo de la organización sin los que ésta dejaría de existir. El eje de la primera definición radica en la supervivencia de la organización y por tanto considera a aquellos grupos clave sin los que ésta desaparecería con el tiempo.

No obstante, en este periodo inicial aunque el término ya es reconocido no recibe la relevancia correspondiente, pero sí es trascendental como soporte de las posteriores aportaciones.

III.2. Etapa intermedia

Tras este origen surge una necesidad de estudiar los campos teóricos que emplean el término. Así, y en función del interés de la investigación cada autor ha centrado su trabajo estudiando y analizando diferentes aplicaciones realizadas desde distintas

perspectivas. Éstas son las siguientes: (a) planificación estratégica; (b) teoría de sistemas; (c) responsabilidad social corporativa; y, (d) teoría de la organización.

Planificación Estratégica

En los años setenta el concepto de *stakeholder* es utilizado en el campo de la planificación estratégica. Ya en las aportaciones de los investigadores del Stanford Research Institute se observa que la planificación de la organización no puede ser analizada sin entender los intereses de los denominados *stakeholders*.

En una primera aproximación desde este ámbito, la atención a las preocupaciones de los *stakeholders* es claramente subsidiaria de algunos otros intereses dominantes en la organización como pueden ser los beneficios para los *stockholders* o el éxito de la organización, de modo que estos intereses secundarios puedan obligar a buscar la modificación de los intereses dominantes.

Sin embargo, Taylor en 1971 (op.cit. en Elías y Cavana, 2000) argumenta y predice que, con el tiempo, asuntos primordiales como la importancia de los *stockholders* van a disminuir, y además, a lo largo de los años setenta las organizaciones se van a dirigir hacia los intereses de otros *stakeholders* también.

Años más tarde será Freeman (1984) al dar un concepto definitivo, el que afirme que considerar el comportamiento de los *stakeholders* en la organización como algo estático supone una limitación para la estrategia. Por tanto, expone como su consideración resulta útil para predecir oportunidades y amenazas en el entorno, y como la correcta identificación de los diferentes *stakeholders* sirve de base para apoyar el pronóstico del entorno futuro.

Teoría de sistemas

De acuerdo con esta teoría sobre la consideración de los sistemas, algunos hechos sociales no pueden ser completamente comprendidos desde un punto de vista aislado, sino que más bien deben ser estudiados como partes de un amplio sistema en el que unos elementos interactúan y están relacionados con los demás (Jones *et al.*, 2002).

Así, esta teoría también contribuye al desarrollo del concepto de *stakeholder* en la década de los setenta. Churchman (1968, op. cit. en Elías y Cavana, 2000) afirma que el modelo de sistemas enfocado desde la óptica de los *stakeholders* explica la participación de estos grupos en la organización.

Ackoff (1974) definió una metodología para el análisis de los *stakeholders* dentro del contexto de sistemas organizativos. De este modo, afirma que la solución de muchos problemas sociales pasaba por el rediseño de instituciones fundamentales con el soporte e interacción de los *stakeholders* en el sistema. Tal diseño solo podría llevarse a cabo con la participación de ellos y, por tanto, con la inclusión de los grupos en la solución de los problemas del sistema.

En orden a esta consideración, añade que la optimización de las metas de los componentes de un sistema ha de ser compatible con el seguimiento de todas las metas del sistema, esto es, el valor intrínseco de los intereses de una parte del sistema incluye el de todos los intereses del sistema.

Esta contribución al término se reafirma años más tarde con Freeman (1984) como autor pionero del término, quien también utiliza la teoría de sistemas para completar el concepto de *stakeholder*, exponiendo la necesidad de una cooperación entre la organización y sus *stakeholders* para planificar conjuntamente el futuro de la misma, siendo beneficiosa la participación de un subgrupo de cada uno de ellos en la planificación del futuro de cada uno de ellos.

Responsabilidad Social Corporativa

Surge debido a la nueva consideración de que la organización tiene una obligación con los grupos constituyentes de la sociedad además de los *stockholders*, la cual va más allá de lo que está escrito en las normas o contratos (Jones, 1980). Este pensamiento nuevo implica nuevas preocupaciones en el término responsabilidad social, en el que se manifiestan los *stakeholders* como el núcleo de la definición.

Así, es a finales de los setenta cuando se producen una serie de movimientos sociales que reformularon el rol de la organización en la sociedad analizando a aquellos grupos antes no considerados en la planificación estratégica y en los procesos de dirección y que a partir de ese momento buscan una participación activa en la toma de decisiones (Dill, 1976).

Además la responsabilidad social de la organización no implica que la organización descuide sus objetivos económicos sino que integre éstos con los sociales. Por tanto, sin duda, el concepto de responsabilidad social muestra preocupación por los *stakeholders* de la organización. Esta idea predecesora en el término desemboca y se observa con claridad años más tarde en lo que Donaldson y Preston (1995) denominan los aspectos normativos de la teoría de los *stakeholders*.

Teoría de la organización

Thompson (1967) menciona a los *stakeholders* como aquellas organizaciones del entorno que están en desacuerdo con la organización a considerar. De este modo, es el problema de falta de acuerdo entre ellas lo que obliga a plantear el concepto de *stakeholder*. Además, añade el problema de la dirección de la organización en las relaciones múltiples y conflictivas entre la organización y los *stakeholders*.

Pero es un año después cuando Rheman, (1968; op. cit. en Freeman 1984: 41) utiliza de forma explícita el concepto de *stakeholder* concretándolo un poco más como aquellos individuos o grupos que dependen de la organización para alcanzar sus objetivos personales y sobre los que la organización depende para alcanzar los

suyos. En esta definición de mutua dependencia entre *stakeholders* y organización, quedan fuera grupos importantes que tienen demandas sobre la organización pero de los que ésta no depende. Esta definición aporta la base de la que más adelante se considera la pionera y definitiva en el término.

En relación a esta dependencia, Jones *et al.* (2002) añaden que el trabajo de Pfeffer y Salancik (1978) es probablemente la teoría de la organización que más se corresponda con la aproximación al concepto de *stakeholder*. Ello es debido a que el concepto de la dependencia de recursos recoge la seguridad de las organizaciones al proveerse de los recursos claves y poder reflejarlo de un modo formal. Sin embargo, la confianza de otros grupos (*stakeholders*) en la organización no es resaltada en la teoría de la dependencia de recursos, aunque todas las relaciones siempre sean claramente, por su naturaleza, recíprocas.

III.3. Etapa decisiva: Freeman (1984)

Comienza en los años ochenta tras este conjunto de conceptos y proposiciones que utilizan el término de forma directa o indirecta. De este modo, tras esta preocupación para valorar la responsabilidad social y su importancia sobre el desempeño organizacional, surge la definición del término considerada como crucial para el resto de los estudios.

Freeman en 1984 publica su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, y con su aparición el concepto de *stakeholder* comienza a tener especial relevancia. Freeman (1984) reconoce la definición clásica de *stakeholder* y hace su aportación propia y por esto se le considera como el verdadero pionero de este término, que define como:

“Aquellos grupos o individuos que pueden afectar o lo están por el logro de los objetivos de la organización”.

En el sentido más amplio de la definición este concepto abre un espacio para cualquier individuo y por lo tanto, la posibilidad de infinitos *stakeholders*.

Asimismo, Freeman (1984) completa en el estudio del concepto cómo conviene considerar los tres siguientes niveles de análisis sobre el *stakeholder*: (1) nivel racional; (2) nivel por proceso; y, (3) nivel transaccional

- (1) Con el primer nivel de análisis o nivel racional es necesario entender quiénes son los *stakeholders* de la organización y cuáles son sus intereses percibidos. Para ello, el autor se sirve de un mapa de *stakeholders* como técnica de partida para más tarde identificar los *stakeholders* definidos y sus intereses, evaluándolos a través de una matriz de dos dimensiones que representa a los *stakeholders* en función de su interés y de su poder.

- (2) Con el siguiente nivel o también llamado por proceso se pretende entender cómo la organización tanto de forma explícita como implícita dirige sus relaciones con sus *stakeholders*, y de qué modo este proceso se ajusta con el mapa racional de los *stakeholders* de la organización. En tal sentido, si en la organización existen procesos estratégicos que funcionan razonablemente bien, éstos pueden ser enriquecidos con los asuntos de múltiples *stakeholders*.
- (3) Por último, con el nivel transaccional se pretende entender el conjunto de servicios o negocios que existen entre la organización y los *stakeholders*, y deducir si las negociaciones se ajustan con el mapa de los *stakeholders* y con el proceso organizacional para los *stakeholders*. Como conclusión a esto, las transacciones exitosas con los *stakeholders* son construidas al entender la legitimidad de los *stakeholders* y con la práctica en la realización de procesos de carácter regular respecto a sus asuntos.

De un modo amplio, se observa como el autor proporciona con su libro las bases para entender el concepto de *stakeholder* y pavimenta el camino para futuras investigaciones en este campo. De este modo, la gran mayoría de las definiciones tienen su origen en este autor, considerado, por tanto, como el pionero en la investigación sobre el término.

III. 4. Etapa posterior a Freeman: autores investigadores de los *stakeholders*

En el origen del término, cuando las principales organizaciones comenzaron a considerar sus principales *stakeholders*, éstos eran escasos².

En general, para la mayor parte de los autores, el término ha ido evolucionando a lo largo de los años en el sentido de una mayor amplitud en los *stakeholders*. De este modo, cada vez son más los grupos a considerar como *stakeholders* y, por tanto, la necesidad de respuestas y la consideración de cada uno de ellos.

De este modo, la definición clásica de Freeman (1984) ha fomentado diferentes definiciones en los autores posteriores, en función de la amplitud considerada. A continuación proponemos la Tabla 1 en la que se recogen algunas de las definiciones del término posteriores a Freeman (1984).

² Los accionistas, empleados, clientes y público en general, para General Electric; o, los clientes, empleados, directivos y accionistas, para Johnson & Johnson s (Clarkson, 1995).

Tabla 1
El término stakeholder

Autores	Definición
Fotler (1987, pp.15)	Son aquellos grupos, individuos u organizaciones que tienen intereses en las decisiones y acciones de la organización en cuestión y pueden intentar influir en ellas
Evan y Freeman (1988, pp.75)	Aquellos que tienen un interés en la organización o una reclamación sobre ella
Thompson <i>et al.</i> (1991, pp.209)	Aquellos que están relacionados con la organización
Hill y Jones (1992, pp.133)	Constituyentes que tienen una reclamación legítima sobre la organización por la existencia de una relación de intercambio
Carroll (1993, pp.60)	Es un individuo o grupo que afirma tener uno o más intereses en una organización
Langtry (1994, pp.433)	Aquellos que tienen una reclamación moral o legal sobre la organización y por tanto éste es responsable de su bien hacer
Starik (1994, pp.92)	Cualquier entidad que afecta o es afectada por el desempeño organizacional
Clarkson (1995, pp. 93)	Son aquellos constituyentes que han apostado de modo arriesgado en una organización, y, por tanto, tienen algo que perder o ganar en función de su comportamiento
Donaldson y Preston (1995, pp.85)	Individuos o grupos con intereses legítimos en los aspectos y/o procedimientos sustantivos de la organización
Steadman <i>et al.</i> (1995, pp. 30)	Aquellos grupos que en diferente grado dependen de la organización para la realización de sus objetivos personales o institucionales
Rowley (1997, pp.889)	Grupos o personas que influyen en el contexto organizacional en busca del cumplimiento de sus objetivos
Johnson y Scholes (2000, pp. 193)	Aquellos individuos o grupos cuyos objetivos dependen de lo que haga la organización y de los que, a su vez, depende la organización
Post <i>et al.</i> (2002, pp.19)	Son los individuos y constituyentes que contribuyen, tanto de forma voluntaria como involuntaria, a mejorar la capacidad y las actividades de la organización, y que son, por tanto, sus beneficiarios potenciales y/o los portadores del riesgo
Kaler (2002, pp.97)	Aquellos que tienen una reclamación en los servicios de la organización, en concreto, poseen una fuerte o débil demanda moral legítima ya que tienen sus intereses servidos en los negocios de la organización

Fuente: Elaboración Propia

III. El poder de influencia de los *stakeholders*

El poder de los *stakeholders* nace apoyado por la relevancia cada vez mayor de factores que lo respaldan e impulsan, dando lugar a la necesidad de la consideración de los *stakeholders*. Scholes y Clutterbuck, (1998) argumentan estos factores como los siguientes: (1) la globalización; (2) el alza del inversor profesional; (3) el alza del cliente sofisticado; (4) el alza de los empleados; (5) la información revolucionaria; (6) la crecida conciencia de la influencia de los negocios en la sociedad; (7) el propio deseo de las organizaciones por influir en la sociedad; y, (8) el soporte del gobierno. El grado de cada uno de estos factores influirá en la planificación y desarrollo de las relaciones de la organización con cada uno de los *stakeholders*.

El poder se define como el grado en que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir, o ejercer una presión coercitiva sobre otros, para que éstos emprendan determinadas acciones (Johnson y Scholes, 2000). Del mismo modo, Willer *et al.* (1997) definen el poder como el potencial determinado para obtener resultados favorables en las relaciones donde los intereses son opuestos.

De acuerdo con ello, la valoración del poder de cada uno de los grupos en la organización es distinta en cada momento de la vida de la organización en función de la estrategia a desarrollar o de la experiencia pasada. Además el poder es transitorio, es decir, tanto puede ser adquirido como puede ser perdido (Michell *et al.*, 1997). Con esto se confirma el deber de la dirección de reconsiderar a menudo el poder de cada uno de los grupos en la organización para presagiar la repercusión que tengan y poder disponer de respuestas. Frooman (1999) añade que una vez manifestada la situación de divergencia de intereses entre ambos el poder es el que va a decidir el resultado.

Para conocer la posición de poder de cada uno de ellos, Johnson y Scholes (2000) proponen la necesidad de examinar previamente cuáles son las fuentes de ese poder en la organización como una lista de comprobación para verificar la valoración del poder de cada grupo. Para ello se deben diferenciar las fuentes procedentes de los *stakeholders* internos de los externos a la organización. Con respecto a los *stakeholders* de dentro de la organización se consideran cada una de las siguientes fuentes: (1) la jerarquía, la cual supone un “poder formal”; (2) la influencia, la cual supone un “poder informal” consecuencia de cualidades personales; (3) el control de los recursos estratégicos, considerado variable a lo largo del tiempo; (4) la posesión de conocimientos y habilidades especializadas que hace que sean irremplazables; (5) el control que posean del entorno, el cual supone una reducción de la incertidumbre debido a su mayor conocimiento, contacto o influencia; y, (6) la implicación en la aplicación de la estrategia, en ocasiones debido a la posibilidad de toma de decisiones que tienen en la organización.

En segundo lugar, como fuentes de poder de los *stakeholders* externos destacan las siguientes: (1) El control de recursos estratégicos como materiales, personal o dinero; (2) la implicación en la aplicación de la estrategia debido a la transferencia de

valor que aportan o al establecimiento de condiciones fuera de la organización; (3) la posesión de conocimientos o habilidades en su consideración como críticos para el éxito organizativo; y, (4) la existencia de vínculos internos procedentes de influencias informales que afecten a los procesos de formulación estratégica.

En este sentido, cualquier medida del poder utilizada sobre cada grupo no sirve para conocer y comprender con total certeza el poder que posee y las distintas actuaciones o modos en que cada uno puede intervenir con este poder, pero sí para realizar un análisis de las conductas posibles.

En orden a esta consideración, el poder que posean cada uno de los grupos sobre la organización influye a la hora de examinar la necesidad de la conveniencia de la consideración de los intereses de cada grupo. En este sentido, Frooman (1999) expone la importancia de saber tratar con los grupos que están consiguiendo mayor poder y con la cada vez mayor complejidad de unión entre ellos, algunas veces unida al éxito.

De esta forma, en función del grado de dependencia de la organización en el *stakeholder* y a la inversa se conoce el nivel de poder de cada grupo sobre la organización (Figura 5). Así, cuando la organización es más dependiente del *stakeholder* que éste de la organización, el *stakeholder* puede utilizar su poder y poner trabas a las intenciones de la aquélla. De este modo, el poder es establecido de acuerdo con el sentido de la dependencia en la relación, siendo exigible una asimetría en la relación de intercambio para que exista tal dependencia.

Figura 5
Poder organización-stakeholder

¿Es el *stakeholder* dependiente de la organización?

¿Es la organización dependiente del <i>stakeholder</i> ?	No	Sí
No	Indirecta / Retención (baja interdependencia)	Indirecta / Uso (poder de la organización)
Sí	Directa / Retención (poder de los <i>stakeholders</i>)	Directa / Uso (alta interdependencia)

Fuente: Frooman (1999)

Ante el poder, Waddock y Graves (1997) afirman que el papel de la alta dirección es el de saber responder a todos sus *stakeholders* asegurándoles una cooperación continua y proporcionándoles al menos una satisfacción mínima.

IV. La respuesta de la organización

Debido a la influencia de los *stakeholders* en las decisiones de la organización, y por tanto, al interés y poder sobre los resultados, ésta debe preocuparse por la consideración de cada grupo para favorecer el cumplimiento de sus objetivos propios.

Hillman y Keim (2001) afirman que desarrollar relaciones efectivas y saber responder a los *stakeholders* constituye una fuente de recursos intangibles que la diferencian de los competidores en términos de largo plazo. De esta forma se desarrollan relaciones de intercambio entre cada grupo y la organización que benefician a ambos y ayudan a ésta a establecer relaciones diferenciadoras de sus competidores. En este contexto, Jones (1995) expone que aquella organización que apoya sus relaciones con los *stakeholders* en la base de una confianza mutua y de cooperación, obtiene una ventaja competitiva sobre el resto de las demás organizaciones.

Cualquier *stakeholder* que tenga habilidad para influir tanto de un modo positivo como negativo sobre la organización, conduce a ésta a desarrollar actuaciones determinadas con cada uno de ellos.

En este sentido y considerada la necesidad de conocer la conveniencia y actuación de cada grupo para estar vigilantes ante ellos, Savage *et al.* (1991) evalúan el potencial de cada *stakeholder* para amenazar o cooperar con la organización como medio para poder prevenir los acontecimientos concluyendo qué actitud asumir ante cada uno de ellos (Figura 6). De esta forma, clasifican a los *stakeholders* en cuatro tipos: (1) *stakeholder* de apoyo: es el adecuado para apoyar las estrategias de ésta, por lo que es el deseado; (2) *stakeholder* marginal: es el indiferente ante las estrategias, esto es, ni es propenso a dificultar su desarrollo ni a colaborar; (3) *stakeholder* no-apoyo: es el que tiene un alto potencial para amenazar a la organización y bajo para apoyarla; y, por último, (4) *stakeholder* mixto: es el más importante ya que ofrece tanto un alto nivel de asentimiento como un alto nivel de oposición.

Figura 6
Respuestas ante los stakeholders

Potencial de los *stakeholders* para amenazar a la organización

		Alto	Bajo
Potencial de los <i>stakeholder</i> para cooperar con la organización	Alto	<p>Stakeholder MIXTO</p> <p>Estrategia: COLABORAR</p>	<p>Stakeholder DE APOYO</p> <p>Estrategia: IMPLICAR</p>
	Bajo	<p>Stakeholder NO-APOYO</p> <p>Estrategia: DEFENSA</p>	<p>Stakeholder MARGINAL</p> <p>Estrategia: CONTROLAR</p>

Fuente: Savage *et al.* (1991)

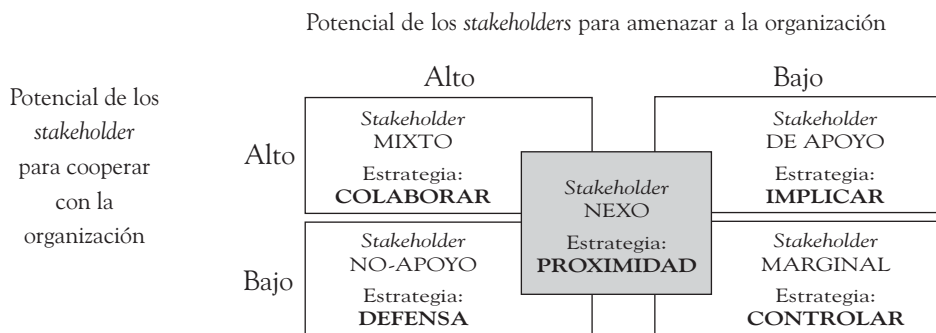
Las respuestas de la organización ante estos *stakeholders* son las siguientes: (1) Implicar al *stakeholder* de apoyo en la estrategia, dado que a menudo son ignorados; (2) controlar al *stakeholder* marginal, ya que normalmente no muestra interés en las actuaciones de la organización; (3) defenderse ante el *stakeholder* de no-apoyo utilizando una estrategia defensiva que intente reducir la base de los intereses de estos *stakeholders*; y (4) colaborar con el *stakeholder* mixto, dado que si se coopera con él éste en el futuro estará más reacio ante la amenaza.

El estudio de respuestas a cada uno de los grupos debe ser activo en el sentido de que cualquier acontecimiento o presión existente entre ellos puede hacer que un grupo considerado como poco influyente se alíe con los de alto poder cambiando su actitud esperada, convirtiéndose en una situación difícil para la organización. Es decir, nuevas circunstancias pueden dar lugar a la formación o desarrollo de nuevos grupos o al alzamiento de alguno ya existente que no era considerado como importante en la organización, o bien, la diferencia de opiniones ante nuevas circunstancias conlleva a la división dentro de grupos ya establecidos.

Sin embargo, Polonsky (1995) añade que estas respuestas omiten o no consideran la importancia de las relaciones existentes entre los *stakeholders*, ya que la interrelación entre los grupos puede tener un impacto indirecto sobre las estrategias a desarrollar por la organización. Para ello define a los *stakeholders* nexos como aquellos grupos que promueven sus intereses propios sirviendo como enlace entre otros *stakeholders* de forma que actúan como influenciadores en las actuaciones de los *stakeholders* afectando de forma indirecta a la organización.

Por tanto, estos grupos se sitúan en la matriz considerada, de forma que cubren los cuatro cuadrantes considerados como tradicionales (Figura 7). La influencia de estos grupos es más peligrosa que la de los otros cuatro, de forma que necesitan ser muy vigilados por la organización.

Figura 7
Nuevo modelo de respuestas ante los stakeholders



Fuente: Polonsky (1995)

En base a lo anterior, la estrategia desarrollada para dirigir a estos grupos es mucho más complicada que las utilizadas sobre los otros cuatro grupos, ya que la organización debe identificar sobre cual de los cuatro grupos influye. Así, la estrategia recomendada consiste en mantener vías de comunicación que permitan a la organización influir en las actuaciones de estos grupos y de este modo afectar indirectamente en las expectativas de los demás grupos hacia la organización.

En este contexto y respecto a todos los *stakeholders* de la organización, Wheeler y Sillanpää (1998) confirman la necesidad de mantener un compromiso basado en compartir perspectivas vía diálogo y comunicación efectiva con los distintos grupos para saber responder a cada uno de ellos.

V. Conclusiones

Al examinar la necesidad de la conveniencia en la consideración de los intereses de cada *stakeholder*, no se puede dejar de lado el que la organización está fuertemente influenciada por el poder que posean cada uno de los grupos sobre ella. Así, la valoración del poder de cada uno es distinta en cada momento, en función de la estrategia a desarrollar o de la experiencia pasada. Además, aquellas organizaciones cuyas relaciones con cada uno de los *stakeholders* estén fundamentadas en criterios de confianza y cooperación alcanzan una ventaja competitiva en relación con aquellas que no los tienen.

En este sentido, se corrobora la importancia de saber tratar con los grupos que están consiguiendo mayor poder y con la cada vez mayor complejidad de unión entre ellos, algunas veces unida al éxito. Además, el poder es determinante en aquellas situaciones donde un grupo y la organización encuentran sus intereses opuestos.

Por tanto, el papel de la alta dirección es el de saber responder a todos sus *stakeholders* asegurándoles una cooperación continua y proporcionándoles al menos una satisfacción mínima. De esta forma, las respuestas ante los distintos grupos proceden de asumir diversas actitudes tales como consentir, comprometer, evitar, resistirse o manipular sus expectativas concretas.

Bibliografía

- ACKOFF, R. L. (1974), *Redesigning the future*, Nueva York: JohnWiley & Sons.
- ARGENTI, J. (1997), "Stakeholders: the case against", *International Journal of Strategic Management: Long Range Planning*, 30 (3): 442-445.
- CARROLL, A. (1993), *Business and society: ethics and stakeholder management*, 3ª edición, Cincinnati: South-Western Publishing.
- CLARKSON, M. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117.

- DAAKE, D. y WILLIAM, P. (2000), "Understanding stakeholder power and influence gaps in a health care organization: an empirical study", *Health Care Manage Rev*, 25 (3): 94-107.
- DILL, W. (1976), "Public participation in corporate planning: strategic management in a Kibitzers world", en H. I. ANSOFF; R. R. DECLERCK; y R. L. HAYES (eds.), *From strategy planning to strategic management*, pp. 125-136, Nueva York: John Wiley and Sons.
- DONALDSON, T. y PRESTON, L. (1995), "The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence, implications", *Academy of Management Review*, 20: 65-91.
- ELIAS, A.A. y CAVANA, R.Y. (2000), "Stakeholder analysis for systems thinking and modelling", *The 35th Annual Conference of the Operational Research Society of New Zealand*, 1-2 diciembre, Victoria University of Wellington, Nueva Zelanda.
- EVAN, W.M. y FREEMAN, R.E. (1988), "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism", *Ethical Theory and Business*, 75-93.
- FOTTLER, M. (1987), "Health care organizational performance: present and future research", en J. BLAIR y J. HUNT (eds.), *Yearly Review of Management. Special issue of Journal of Management*, 12 (2): 179-203.
- FREEMAN, E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston: Printman Press.
- (1999), "Divergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 24 (2): 233-236.
- FROOMAN, J. (1999), "Stakeholders influence strategies", *Academy of Management Review*, 24 (2): 191-205.
- HARRISON, J. y FREEMAN, E. (1999), "Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives", *Academy of Management Journal*, 42 (5): 479-487.
- HILL, C. y JONES, T. (1992), "Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*, 29 (2): 131-154.
- HILLMAN, A. y KEIM, G. (2001), "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?", *Strategic Management Journal*, 22: 125-139.
- JAWAHAR, I.M. y MCLAUGHLIN, G. L. (2001), "Toward a descriptive stakeholders theory: an organizational life cycle approach", *Academy of Management Review*, 26 (3): 397-414.
- JOHNSON, G. y SHOLES, K. (2000), *Dirección estratégica*, Madrid: Prentice Hall.
- JONES, T. (1980), "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, 20: 379-403.

- (1995), “Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics”, *Academy of Management Review*, 20 (2): 404-437.
- JONES, T.M.; WICKS, A.C.; y, FREEMAN, E. (2002), “Stakeholder theory: the state of the art”, en N. BOWIE (ed.), *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Parte I, 19-37.
- KALER, J. (2002), “Morality and strategy in stakeholder identification”, *Journal of Business Ethics*, 39: 91-99.
- LANGTRY, B. (1994), “Stakeholders and the moral responsibilities of business”, *Business Ethics Quarterly*, 4 (4): 431-443.
- MITCHELL, R.; AGLE, B. y WOOD, D. (1997), “Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, 22 (4): 856-886.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978), *The external control of organization: a resource dependence perspective*, Nueva York: Happer and Row.
- POLONSKY, M. J. (1995), “Incorporating the natural environment in corporate strategy: a stakeholder approach”, *The Journal of Business Strategies*, 12 (2): 151-168.
- POST, J.; PRESTON, L. E.; y, SACHS, S. (2002), *Redefining corporation: stakeholder management and organizational wealth*, editorial Hardcover.
- ROWLEY, T. y MOLDOVEANU, M. (2003), “When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization”, *Academy of Management Review*, 28 (2): 204-219.
- ROWLEY, T.J. (1997), “Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences”, *Academy of Management Review*, 22 (4): 887-910.
- SAVAGE, G.; NIX, T.; WHITEHEAD, C. y BLAIR, J. (1991), “Strategies for assessing and managing organizational stakeholders”, *Academy of Management Executive*, 5 (2): 61-75.
- SCHOLES, E. y CLUTTERBUCK, D. (1998), “Communication with stakeholders: an integrated approach”, *International Journal of Strategic Management: Long Range Planning*, 31 (2): 227-238.
- STARIK, M. (1994), “The Toronto conference: reflections on stakeholder theory”, *Business & Society*, 33 (1): 82-131.
- STEADMAN, M.; ZIMMERER, T.; y GREEN, R. (1995), “Pressures from stakeholders hit Japanese companies”, *International Journal of Strategic Management: Long Range Planning*, 28 (6): 29-37.
- THOMPSON, J. (1967), *Organizations in action*, Nueva York: McGraw-Hill.
- THOMPSON, J.K., WARTICK, S. L. y SMITH H. L. (1991), “Integrating corporate social performance and stakeholder management: implications for a research agenda in small business”, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12: 207-230.

- VERSCHOOR, C. (2001), "Ethical behaviour brings tangible benefits of organizations", *Strategic Finance*, 82 (11): 20-22.
- WADDOCK, S. y GRAVES, S. (1997), "Quality of management and quality of stakeholder relations", *Business & Society*, 36 (3): 250-279.
- WHEELER, D. y SILLANPÄÄ, M. (1998), "Including the stakeholders: the business case", *International Journal of Strategic Management: Long Range Planning*, 31(2): 201-210.