

ORGANIZACIÓN: ESTRATEGIA

## EL PODER DE LOS “GRUPOS DE INTERÉS”: UN CAMBIO EN LA ACTITUD DE LA ORGANIZACIÓN

Gloria Caballero Fernández (gloriacf@uvigo.es)

Universidad de Vigo

Departamento de Organización de Empresas y Marketing

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus Lagoas - Marcosende, s/n, 36200 Vigo (España)

### RESUMEN

En los últimos años existe un deseo de las organizaciones por influir en la sociedad así como una crecida conciencia de la importancia de los negocios en la sociedad, y en particular, en los “grupos de interés”. En el proceso de dirección de estos grupos es relevante el saber conocer cómo cada uno de estos grupos puede ser integrado en la estrategia de la organización. Este trabajo trata de explicar cómo ésta puede integrar a sus grupos en la estrategia tratando con cada uno de ellos a través de comportamientos y actuaciones concretas. Para ello, después de explicar el concepto de “grupo de interés”, se exponen las respuestas organizacionales ante el poder potencial de amenaza o cooperación de cada “grupo de interés” en la estrategia en un contexto de intercambio de intereses y beneficios entre ambos.

**PALABRAS CLAVE:** “Grupo de interés”, Estrategia, Respuestas, Poder.

### ABSTRACT

In the last years there has been a growing interest on the desire of the organization to influence society just as a increased consciousness of the importance of businesses in society, and in particular, in the stakeholders. In the stakeholder management process is especially relevant how stakeholders can be integrated into the strategy development process. This project will attempt to address the issue of how organizations can integrate stakeholders into corporate strategy dealing with each group through attitudes and practices within the management and these groups. The intention of this paper is after explain the term of stakeholder, examine the organization solutions are given before the potential power of threat or cooperation of each group in the strategy in a context of interchanging interests and benefits.

**KEY WORDS:** *Stakeholders*, Strategy, Responses, Power.

## 1. 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 “grupos de interés”, 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, de forma que modifique la estrategia para reflejar las preocupaciones de sus “grupos de interés”.

De esta forma, las relaciones entre la organización y cada uno de estos “grupos de interés” han pasado de ser una actividad de escasa importancia en el éxito competitivo a considerarse una necesidad central. Debido a esta influencia de los “grupos de interés” de la organización y la necesidad en su consideración, la organización tras identificar a cada uno de estos grupos y determinar la importancia que poseen en el desarrollo y cumplimiento de las estrategias, debe analizar cómo las expectativas esperadas por cada uno de ellos se realizan en la organización, dando lugar en caso contrario a una modificación en las actuaciones para mejorar su consideración.

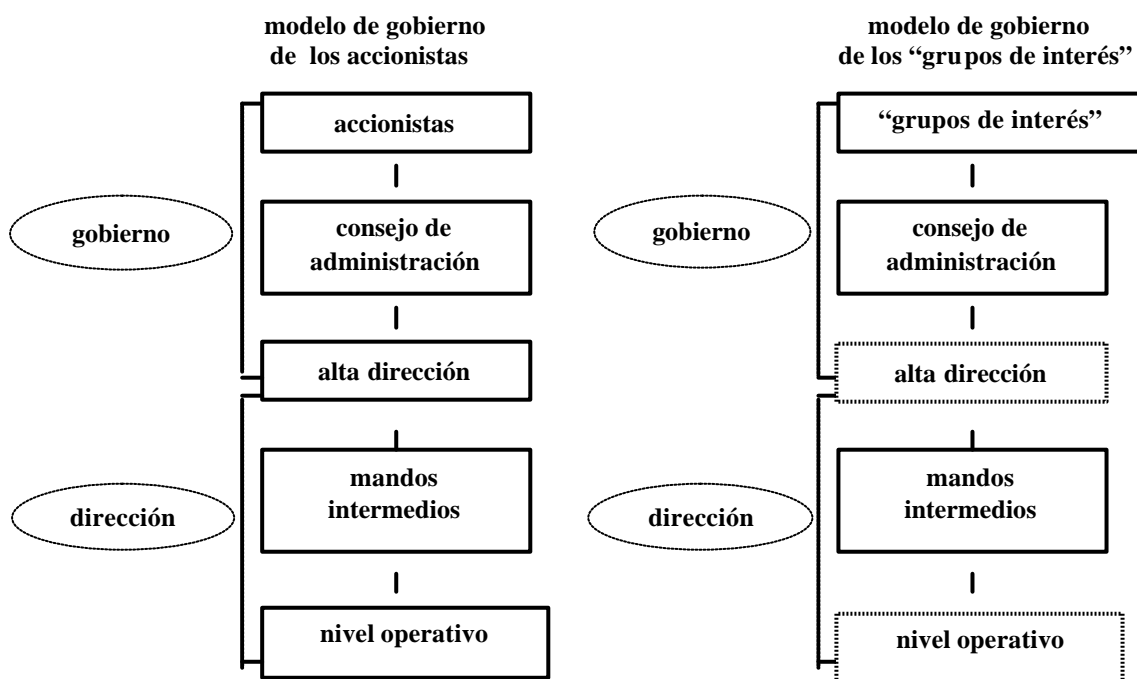
Es por ello que en el desarrollo de la estrategia cada organización necesita considerar que cada “grupo de interés” tiene la habilidad para amenazar o cooperar con las expectativas de ésta. Ante esto, un objetivo de la organización es reducir el potencial de amenaza e incrementar el comportamiento de cooperación con cada uno de los grupos considerados como importantes.

## 2. EL GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Garicano (1998) define el gobierno de la organización como la manera o modo en que éstas son dirigidas, lideradas y controladas en función de los distintos grados de consideración de los intereses de los grupos que influyen o son influenciados por la organización.

Básicamente existen dos modelos de gobierno de acuerdo con la consideración de los intereses de los grupos: el modelo de los accionistas y el modelo de los “grupos de interés”. El primero centra su atención en favorecer o apoyar a los accionistas y sus intereses a través del incremento de valor de la organización que se verá reflejado en los mercados financieros. Sin embargo, el modelo de control social o de los “grupos de interés” tiene un objetivo mucho más amplio que el de la satisfacción a este grupo, ya que se dirige al logro y obtención de un equilibrio en la satisfacción de los intereses de todos los grupos de la organización. La base de este modelo se apoya en que no se puede concebir la creación de valor dirigiéndose exclusivamente hacia los accionistas y olvidando a aquellos colectivos necesarios para que la organización desarrolle su actividad. Campbell (1998) afirma que la economía de mercado permite a cada organización definir sus propios negocios y acuerdos para cada grupo. La figura 1 resume ambos modelos.

FIGURA 1: MODELOS DE GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Garicano (1998)

Bajo el modelo de los accionistas, éstos son los poseedores de los activos de la organización y los directivos y el consejo de administración son nombrados sus representantes con las dificultades de cumplimiento asociadas con las relaciones de agencia pero con los derechos de los acreedores, empleados y otros estrictamente limitados a los estatutos, contratos y derechos; por todo ello, los directivos tendrán las “manos atadas” para poder arbitrar los beneficios al resto de “grupos de interés” (Clarke, 1998). En este sentido, existe temor a ampliar las responsabilidades pensando que en el intento de representar los intereses del resto de los grupos pertenecientes a la organización se descuiden los de los accionistas.

En definitiva, la elección del modelo consiste en saber si los directivos deben considerar que sólo deben rendir cuentas a los accionistas o si tienen mayores responsabilidades como “fideicomisarios de los activos de la organización” en nombre de un amplio abanico de “grupos de interés” (Jhonson y Scholes, 2001).

Considerados los distintos modelos, en el entorno actual se puede observar la necesidad de una respuesta de la organización a una serie de exigencias sociales que van más allá que las tradicionales exigencias de los accionistas y cuyo cumplimiento lleva a alcanzar unos beneficios adicionales además de una mejora en los económicos. Por tanto, la organización, y en particular sus directivos, ya no sólo deben preocuparse por generar beneficios para los accionistas, sino también encontrar oportunidades que resulten beneficiosas tanto para ella como para sus “grupos de interés”.

En este contexto y en base a lo anterior, gracias al desarrollo de relaciones de comunicación bidireccional con los “grupos de interés” considerados como fuente de participación que proporcionan a la organización sentido y recursos valiosos, ésta puede prever, entender y responder mejor, más rápidamente y más fácilmente a los cambios del entorno (IESE *et al*, 2002).

### 3. LOS “GRUPOS DE INTERÉS” Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Bajo el modelo de gobierno de los “grupos de interés” y para exponer la conveniencia en la consideración de estos grupos y la importancia del poder de influencia en la organización, se introduce el término de “grupo de interés” o también denominado *stakeholder* utilizando la definición clásica aportada por Freeman (1984) el cual los define como “aquellos grupos o individuos que pueden afectar o lo están por el logro de objetivos de la organización”. Este término ha ido evolucionando a lo largo de los años considerándose primeramente sólo a aquellos individuos o grupos de los que la organización necesita para sobrevivir a considerar a cualquiera de ellos que tenga un interés legítimo en la organización o se vea afectado por ella.

Es por ello que la teoría de los “grupos de interés” se considera reciente dado que, aunque se remonta al siglo XIX, es a finales de 1980 cuando comienzan a destacar significativas aportaciones que llegan hasta nuestros días. Esta teoría busca explicar y guiar la coordinación necesaria entre los intereses múltiples de los diversos “grupos de interés” que componen la organización. Dado que la formulación de la misión organizacional presenta una serie de problemas desde el momento en que no se toma en consideración la acción de los diferentes tipos de “grupos de interés”, esta teoría sirve de apoyo para redefinir el propósito de la organización. En tal sentido, Brenner (1993) afirma que uno de los objetivos primordiales de la teoría de los “grupos de interés” es explicar y predecir cómo las organizaciones actúan respecto a las influencias de los “grupos de interés”, dado que ésta no sólo explica situaciones sino que aconseja actuaciones y comportamientos en la dirección de estos grupos de la organización.

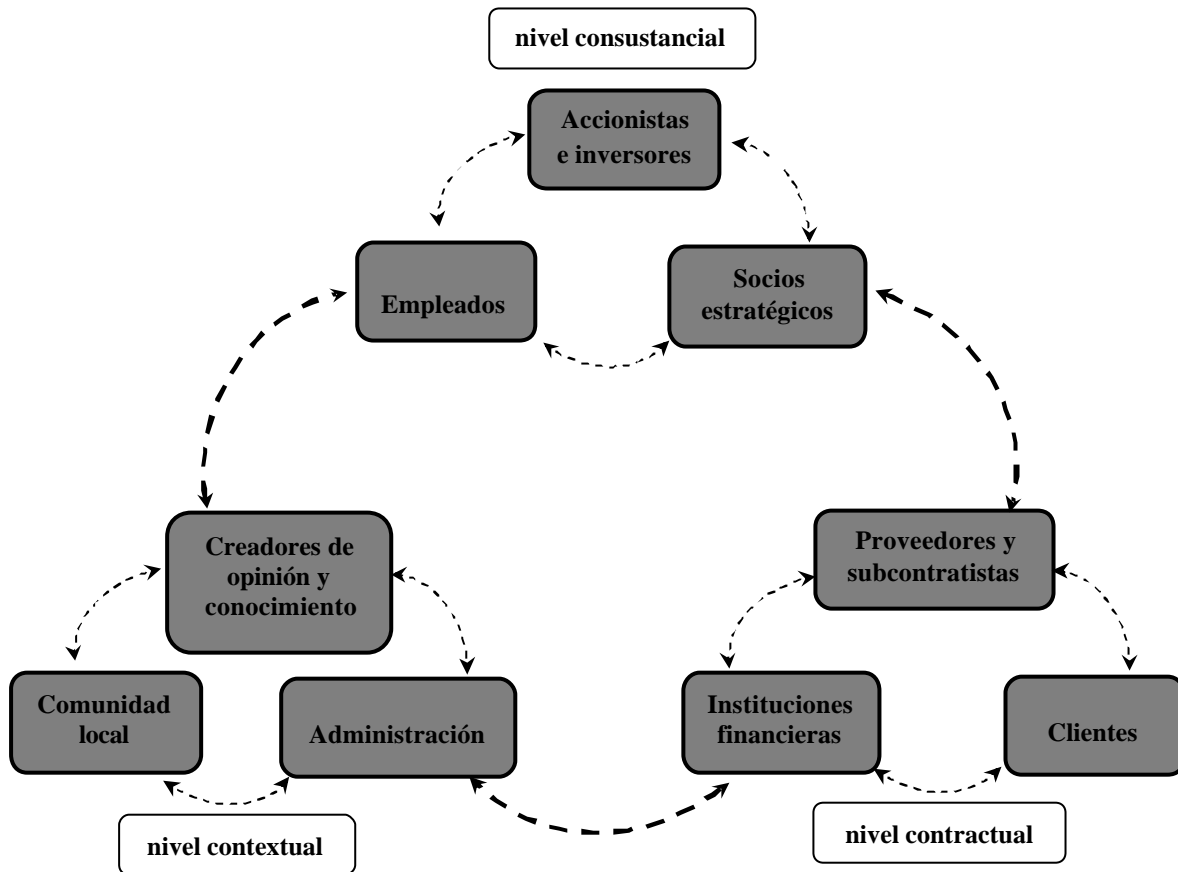
Desde el punto de vista gerencial, la teoría recomienda actitudes, prácticas y estructuras, además de explicar o predecir situaciones causa-efecto. El papel del directivo en la teoría de los “grupos de interés” se considera como un rol de gran importancia en la identificación de aquellos grupos de importancia relevante. Esto se justifica por dos razones (Jones, 1995): (1) por su “posición estratégica”, y (2) por ser los agentes contratantes de la organización.

Donalson y Preston (1995) exponen como la existencia en las últimas décadas de un aumento en la sensibilidad tanto de los individuos como de 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. Esta evolución se explica a través de dos modelos de organización: (1) el modelo input-output y (2) el modelo de los “grupos de interés”. El modelo inicial 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. Sin embargo, en el segundo modelo o modelo actual de los “grupos de interés”, los intereses y beneficios entre la organización y los “grupos de interés” son mutuos por lo que el intercambio de tales se realiza en ambas direcciones, considerando que no existen prioridades preestablecidas en relación a la importancia de unos beneficios o intereses sobre otros. Este modelo teórico en la práctica se matiza en cada economía de acuerdo con el status alcanzado por cada grupo.

Una vez conocido el modelo y de acuerdo con lo expuesto anteriormente, las relaciones entre la organización y los “grupos de interés” no son siempre, ni sería lógico que lo fueran, del mismo tipo. En este sentido, el Código de Gobierno para la Empresa Sostenible (2002) clasifica los “grupos de interés” atendiendo a su diferente naturaleza, y sin que ello implique valoración alguna sobre la importancia de cada uno de los “grupos de interés” para la organización, agrupando dichas relaciones en tres grandes tipos o niveles: nivel consustancial, nivel contractual y nivel contextual. El primero se refiere a aquellos grupos sin los cuales la propia existencia de la organización es imposible. El segundo, como su propio nombre indica, son aquellos grupos con los que la

organización tiene algún tipo de contrato formal. Por último, el nivel consustancial se desarrolla con aquellos grupos que desempeñan un papel fundamental en la consecución de la necesaria credibilidad de la organización y, en último término, en la aceptación de sus actividades y en la defensa de bienes comunes como el medio ambiente, la paz, la seguridad, la libertad o la justicia, entre otros (figura 2).

FIGURA 2: LOS “GRUPOS DE INTERÉS” DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: IESE *et al.* (2002)

Además de estas relaciones bidireccionales entre la organización y cada grupo de interés, no se deben ignorar las interrelaciones que se producen entre éstos, las cuales han de ser tenidas en cuenta por la organización. Bajo este respecto, las relaciones tanto entre la organización y cada grupo como entre los grupos entre sí, dependen de las circunstancias específicas que concurren en cada momento.

En este sentido, una vez identificados cada uno de los grupos que intervienen en un momento dado, se clasifican de acuerdo con su grado de influencia en la estrategia a desarrollar. De esta forma, Jhonson y Scholes (2001) definen la estrategia como: “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los “grupos de interés””. De este modo, la organización atrae los recursos necesarios del entorno competitivo en el que se encuentra procedentes de empleados, prestamistas y suministradores, entre otros, compitiendo con las demás organizaciones en busca del equilibrio apropiado. Por tanto, la utilización de estos recursos de forma organizada en orden a elaborar productos y servicios que pueden ser vendidos de forma efectiva y con rentabilidad, debe lograr la satisfacción de los “grupos de interés”, y en particular de los clientes, a la vez que los objetivos de la organización.

De acuerdo con ello, la dirección estratégica es efectiva cuando los recursos se igualan a las necesidades de los “grupos de interés” y sus expectativas, y cambian para conservar o mantener lo adecuado en un entorno turbulento (Thompson, 1997). En este sentido, las exigencias de los “grupos de interés” determinan aquello que la organización debe hacer bien si quiere permanecer compitiendo en el mercado, esto es, para que ésta alcance

sus objetivos debe ser capaz de encontrar las expectativas de cada uno de sus “grupos de interés” ya que si evitan este compromiso con cada uno de ellos no irán a la par con el entorno y sus cambios.

En este contexto, la estrategia surge como consecuencia de procesos de negociación y regateo entre los distintos grupos tanto internos como externos, dado que los distintos grupos tienen expectativas distintas que pueden llegar a entrar en conflicto entre sí resolviendo tales diferencias mediante procesos de regateo, negociación, o incluso por una orden. Michell, Agle y Wood (1997) confirman la idea de la organización como un entorno dependiente de la coalición de diferentes intereses cuya realización depende de la atención ganada por parte de la dirección para efectuar las conciliaciones entre los intereses de todos los “grupos de interés”. De esta forma, el proceso de dirección estratégica está muy influido por la escala de valores de los directivos en los grupos que tienen intereses en la organización, pudiendo esto reflejar, en última instancia, la estructura de poder sobre la organización.

#### **4. EL PODER DE INFLUENCIA DE LOS “GRUPOS DE INTERÉS”**

El poder de los “grupos de interés” nace apoyado por la relevancia cada vez mayor de factores que lo respaldan e impulsan. Algunos autores como Scholes y Clutterman (1998) se refieren a algunos de 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 autorizados; (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; o, (8) el soporte del gobierno, entre otros.

Willer *et al.* (1997) definen el poder como “el potencial determinado para obtener resultados favorables en las relaciones donde los intereses son opuestos”. Además, el poder está estructuralmente determinado en el sentido en que el carácter de las relaciones determine quien tiene dicho poder.

En base al concepto anterior y debido a la habilidad de los “grupos de interés” para actuar en combinación con la organización y repercutir sobre los resultados de ésta, la dirección desea conocer qué probabilidad existe de que cada uno de los grupos instalen sus expectativas en la organización y el impacto que el cumplimiento de éstas puede alcanzar. Esta probabilidad está condicionada por los medios necesarios que dispongan para conseguirlas, es decir, por el poder que posean.

De este modo, los distintos niveles de poder que adquiere cada uno de los “grupos de interés” en la organización son alcanzados en función de la posesión de determinadas características o del cumplimiento de condiciones con ésta. En este contexto, y para conocer la posición de poder de cada uno de ellos, Johnson y Scholes (2001) proponen la necesidad de previamente examinar cuáles son las fuentes de ese poder en la organización como una lista de comprobación para verificar la valoración del poder de cada grupo y su capacidad de influir en el desarrollo estratégico a considerar. Para ello se deben diferenciar las fuentes procedentes de los “grupos de interés” internos de los externos a la organización (tabla 1). Con respecto a los “grupos de interés” 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 “grupos de interés” 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. Además, este poder es transitorio en el sentido de que tanto puede ser adquirido como perdido, por lo que se confirma la necesidad de reconsiderar a menudo el lugar que ocupa cada uno de los grupos de la organización. En este contexto, Michell, Agle y Wood (1997) afirman que la valoración del poder de cada uno de los grupos para considerar la conveniencia de sus intereses

en la organización es distinta en cada momento de la vida de ésta en función de la estrategia a desarrollar o de la experiencia pasada.

TABLA 1: FUENTES DE PODER DE LOS “GRUPOS DE INTERÉS”

“grupos de interés” internos	“grupos de interés” externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquía</li> <li>• Influencia</li> <li>• Control de los recursos estratégicos</li> <li>• Posesión de conocimientos y habilidades</li> <li>• Control del entorno</li> <li>• Implicación en la aplicación de la estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de los recursos estratégicos</li> <li>• Implicación en la aplicación de la estrategia</li> <li>• Posesión de conocimientos</li> <li>• Mediante vínculos internos</li> </ul>

Fuente: Johnson y Scholes (2001)

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 “grupo de interés” y a la inversa se conoce el nivel de poder de cada grupo sobre la organización. Así, cuando la organización es más dependiente del “grupo de interés” que éste de la organización, el “grupo de interés” 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.

Por último, el mayor nivel de poder del que dispongan los grupos obliga a un mayor cumplimiento de sus expectativas en el momento de la aceptación de tales. Waddock y Graves (1997) afirman que el papel de la alta dirección es el de saber responder a todos sus “grupos de interés” asegurándoles una cooperación continua y proporcionándoles al menos una satisfacción mínima.

## 5. LA RESPUESTA DE LA ORGANIZACIÓN

Debido a la influencia de los “grupos de interés” en las decisiones de la organización, y por tanto, al interés y poder sobre los resultados, ésta debe preocuparse por la consideración de las expectativas de cada grupo para favorecer el cumplimiento de sus objetivos propios. Para ello y antes de examinar la respuesta necesaria a cada grupo, debe comprender que una reducción en la desigualdad de expectativas y comportamientos entre los “grupos de interés” y los propios de la organización puede suceder debido a cualquiera de las tres siguientes razones: (1) los comportamientos de la organización cambian y se acercan y asemejan a las expectativas de los “grupos de interés”; (2) las expectativas de los “grupos de interés” cambian aceptando las de la organización; o, (3) las expectativas tanto de los “grupos de interés” como las de la organización cambian su conducta. En la mayor parte de las ocasiones un cambio se debe a causa de una actuación por ambas partes, es decir, un cambio en las expectativas de un “grupo de interés” suele ser debido a un cambio en las actuaciones de la organización.

Hillman y Keim (2001) afirman que desarrollar relaciones efectivas y saber responder a los “grupos de interés” que denominan primarios -clientes, empleados, suministradores, comunidad y entorno- 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 “grupos de interés” en la base de una confianza mutua y de cooperación, obtienen una ventaja competitiva sobre el resto de las demás organizaciones.

En base a lo anterior, Thompson (1997) expone tres exigencias básicas para aquella organización que desea satisfacer a sus “grupos de interés”, especialmente a sus clientes, a la vez que actuar frente a sus rivales: (1) tener habilidad para encontrar los factores reconocidos de éxito para el mercado relevante; (2) poseer las competencias distintivas y las capacidades que generan alguna clase de ventaja competitiva; y, (3) disponer de la habilidad y de la buena voluntad para desarrollar esas competencias y capacidades para satisfacer las necesidades que urgen.

Bajo este respecto, cualquier “grupo de interés” que tenga habilidad para influir de forma tanto positiva como negativa sobre la organización lleva a desarrollar estrategias específicas para integrar a los grupos con los que existen tales diferencias.

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 “grupos de interés” para amenazar o cooperar con la organización como medio para poder prevenir los acontecimientos concluyendo qué actitud asumir ante cada uno de ellos (figura 3). De esta forma, clasifican a los “grupos de interés” en cuatro tipos: (1) “grupo de interés” de apoyo: es el adecuado para apoyar las estrategias de ésta, por lo que es el deseado; (2) “grupo de interés” marginal: es el indiferente ante las estrategias, esto es, ni es propenso a dificultar su desarrollo ni a colaborar; (3) “grupo de interés” no-apoyo: es el que tiene un alto potencial para amenazar a la organización y bajo para apoyarla; y, por último, (4) “grupo de interés” mixto: es el más importante ya que ofrece tanto un alto nivel de asentimiento como un alto nivel de oposición.

FIGURA 3: RESPUESTAS ANTE LOS “GRUPOS DE INTERÉS ”

		<b>Potencial de los “grupos de interés” para amenazar a la organización</b>	
		Alto	Bajo
<b>Potencial de los “grupos de interés” para cooperar con la organización</b>	Alto	<p>“Grupo de interés” MIXTO</p> <p>Estrategia: <b>COLABORAR</b></p>	<p>“Grupo de interés” DE APOYO</p> <p>Estrategia: <b>IMPLICAR</b></p>
	Bajo	<p>“Grupo de interés” NO-APOYO</p> <p>Estrategia: <b>DEFENSA</b></p>	<p>“Grupo de interés” MARGINAL</p> <p>Estrategia: <b>CONTROLAR</b></p>

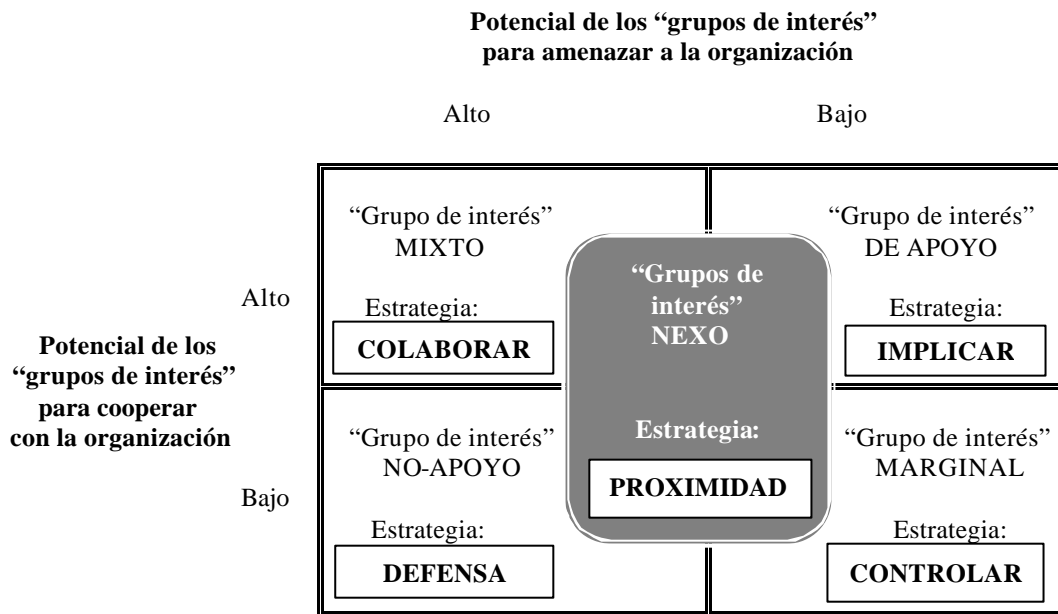
Fuente: Savage *et al.* (1991)

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

El estudio de respuestas a cada uno de los grupos de acuerdo con sus posiciones ante la organización 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.

Estas respuestas a los “grupos de interés” en función del potencial de amenaza o cooperación con la estrategia de la organización son útiles en la medida en que se realice un estudio de las relaciones entre la organización y cada uno de los grupos. Sin embargo, Polonsky (1995) añade que estas respuestas omiten o no consideran la importancia de las relaciones existentes entre los “grupos de interés”, 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 “grupos de interés” nexos como aquellos grupos que promueven sus intereses propios sirviendo como enlace entre otros “grupos de interés” de forma que actúan como influenciadores en las actuaciones de los “grupos de interés” 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 4). 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 4: NUEVO MODELO DE RESPUESTAS ANTE LOS “GRUPOS DE INTERÉS”



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 y cuales son aquellos que están afectados por éstos. En este contexto, 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 “grupos de interés” de la organización, Wheeler y Sillanpää (1998) confirman la necesidad de mantener un compromiso basado en compartir perspectivas y creencias vía diálogo y una comunicación efectiva con los distintos grupos para saber responder a sus intereses.

En orden a esta necesidad de comunicación, Scholes y Clutterman (1998) aconsejan a la organización las siguientes prácticas clave que ayudan a responder con éxito a cada grupo utilizando las siguientes prácticas de comunicación: (1) pedir a los “grupos de interés” que hagan comentarios en el ámbito de todos los roles que representen; (2) crear foros con los distintos “grupos de interés” para compartir expectativas, valores, entenderlos y estar de acuerdo; (3) implicar a los “grupos de interés” en la creación de valores -menos en aquellos que determinan el significado central de la organización para el éxito - a través de consultas o hasta por nombramientos o compromisos; (4) comprometer a los “grupos de interés” para que revisen cómo la organización se adhiere a sus políticas y valores; (5) crear estrategias para desarrollar claves conductoras hacia los negocios de los “grupos de interés”, sus necesidades y sus impactos relativos; (6) construir e identificar las relaciones claves y posteriormente de forma sistemática continuar identificándolas de forma que se mejoren y apoyen las inversiones en ellas; (7) comprender a cada grupo primero, para luego responder y formar actitudes y comportamientos; (8) pretender coordinar la dirección de todas las comunicaciones que circulan en toda la



organización; y, (9) estimular los actores claves en los procesos de comunicación para confiar en sus fuerzas y tapar los débiles en la capacidad comunicadora.

Por tanto, si se comprenden los intereses de cada grupo, y en especial los de los “grupos de interés” dominantes, percibiendo las posibles respuestas de éstos ante las actitudes de la organización, se hace más posible el cumplimiento del desarrollo de la estrategia esperado por ésta.

## 6. CONCLUSIONES

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

En este sentido, se confronta 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. Así, el mayor nivel de poder que dispongan los grupos obliga a un mayor cumplimiento de sus expectativas en el momento de la aceptación de tales. 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 “grupos de interés” 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.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Agle, B.; Mitchell, R.; Sonnenfeld, A. (1999): “Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n° 5, pp. 507-525.
- Argenti, J. (1998): “Stakeholders: the Case Against”, *International Journal of Strategic Management: Long Range Planning*, Vol 30, n° 3, pp. 442-445.
- Azonne, A. et al (1998): “A Stakeholders`View of Enviromental Reporting”, *International Journal of Strategic Management: Long Range Planning*, Vol. 30, n° 5, pp. 699-709.
- Blair, M. (1998): “For Whom Sholud Corporations Be Run?: An Ecomomic Rationale for Stakeholder Management”, *International Journal of Strategic Management: Long Range Planing*, Vol.31, n°2, pp. 195 – 200.
- Brenner, S.N. (1993): “The Stakeholder Theory of the Firm and Organizational Decision Making: Some Propositions and a Model” *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the Internatinal Association for Business and Society*, pp. 205-210.
- Campbell, A. (1997): “Stakeholders: The Case in Favour”, *International Journal of Strategic Management: Long Range Planing*, Vol. 30, n° 3, pp. 446-449.
- Clarke, T. (1998): “The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age”, *International Journal of Strategic Management: Long Range Planing*, Vol. 31, n° 2, pp. 182-194.
- Clarkson, M. (1995): “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- Daake, D. y William, P. (2000): “Undstanding Stakeholder Power and Influence Gaps in a Health Care Organization: An Empirical Study”, *Health Care Manage Rev*, Vol. 25, n° 3, pp. 94-107.
- Donalson, T. (1999): “Making Stakeholder Theory Whole ”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 2, p. 237-241.
- Donalson, T; Preston, L. (1995): “The Stakeholders Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implications”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 65-91.
- Freeman, E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Printman Press.
- Freeman, E. (1999): “Divergent Stakeholder Theory”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 2, pp. 233-236.
- Freeman, R. y Reed, D. (1983): “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”, *California Management Review*, Vol. XXV, n° 3, pp. 88-106.
- Frooman, J. (1999): “Stakeholders Influence Strategies”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 2, pp. 191-205.
- Garicano, T. (1998): “Los Distintos Modelos y Actitudes ante el Gobierno de la Empresa: Stockholders y Stakeholders”, *Información Comercial Española*, n° 769, pp. 23-34.
- Gioia, D. (1999): “Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 2, pp. 228-232.
- Harrison, J. y Freeman, E. (1999): “Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n° 5, pp.479-487.
- Hillman, A. y Keim, G. (2001): “Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What´s the Bottom Line?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 125-139.
- Huse, M. (1998): “Researching the Dynamics of Board-Stakeholder Relations”, *International Journal of Strategic Management: Long Range Planing*, Vol. 31, n° 2, pp. 218-226.

- Ibarra, H. (1993): "Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 3, pp. 471-501.
- IESE, Fundación Entorno y PricewatwehouseCoopers (2002): *Código de Gobierno para la Empresa Sostenible*.
- Jawahar, I.M. y McLaughlin, G. L. (2001): "Toward a Descriptive Stakeholders Theory: An Organizational Life Cycle Approach", *Academy of Management Review*, Vol. 26, n° 3, pp. 397-414.
- Jhonson, G. y Scholes, K. (1997): *Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones*, Madrid: Prentice Hall.
- Jhonson, G. y Scholes, K. (2001): *Dirección Estratégica*, Madrid: Prentice Hall.
- Jones, T. (1995): "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 2, pp. 404-437.
- Jones, T. y Wicks, A. (1999): "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 2, pp. 206-221.
- 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*, Vol. 22, n° 4, pp. 856-886.
- Pearce, J. y Robinson, R. (1994): *Strategic Management; Formulation, Implementation, and Control*, United States: Irwin.
- Plender, J. (1998): "Giving People a Stake in the Future", *International Journal of Strategic Management: Long Range Planing*, Vol. 31, n° 2, pp. 211-217.
- Polonsky, M. J. (1995): "Incorporating the Natural Environment in Corporate Strategy: A Stakeholder Approach", *The Journal of Business Strategies*, Vol. 12, n° 2.
- Rowley, T. (1997): "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4, pp. 887-910.
- Savage, G.; Nix, T.; Whitehead, C. y Blair, J. (1991): "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, n° 2, pp. 61-75.
- Scholes, E. y Clutterbuck, D. (1998): "Communication with Stakeholders: An Integrated Approach", *International Journal of Strategic Management: Long Range Planing*, Vol. 31, n° 2, pp 227-238.
- Scott, S. y Lane, V. (2000): "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", *Academy of Management Review*, Vol. 25, n° 1, pp. 43-62.
- Thompson, J.L. (1997): *Strategic Management: Awareness and change*, London: International Thomson bussiness Press.
- Treviño, L. y Weaver, G. (1999): "The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorist-not Convergent Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 2, pp. 222-227.
- Waddock, S. y Graves, S. (1997): "Quality of Management and Quality of Stakeholder Relations", *Business & Society*, Vol. 36, n°3, pp. 250-279.
- Wheeler, D. y Sillanpää, M. (1998): "Including the Stakeholders: The Business Case", *International Journal of Strategic Management: Long Range Planing*, Vol. 31, n° 2, pp. 201-210.
- Whitehead, C.; Blair, J.; Smith; R. Nix, T. y Savage, G. (1989): "Stakeholder Supportiveness and Strategic Vulnerability: Implications for Competitive Strategy in the HMO Industry", *Health Care Manage Rev*, Vol. 14, n° 3, pp. 65-76.
- Willer, D.; Lovaglia, M.J. y Markovsky, B. (1997): "Power and Influence: A Theoretical bridge", *Social Forces*, Vol. 76, pp. 571-603.
- Wood, D. (1991): "Corporate Social Performance Revised", *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 4, pp. 691-718