

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/338607443>

Los grupos de interes en las organizaciones

Article · January 2020

CITATIONS

0

READS

12

1 author:



[Manuel Alfonso Garzon](#)

Universidad Nacional Autónoma de México

109 PUBLICATIONS 327 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



CÓMO GESTIONAR LA FELICIDAD EN EL TRABAJO [View project](#)



Capacidades dinámicas en las organizaciones [View project](#)

Los grupos de interés en las organizaciones

Garzón Castrillon Manuel Alfonso
FIDEE

Resumen

El objetivo de este artículo¹ fue realizar una revisión teórica sobre los grupos de interés , tomando como referencia los planteamientos de los autores más representativos, antecedentes, definición de grupos de interés, enfoques de los grupos de interés, gestión de grupos de interés, el proceso de gestión de los grupos de interés, mapeo de grupos de interés, análisis de los grupos de interés, matriz de interés de los grupos de interés, principios de la gestión de los grupos de interés, la influencia del concepto de grupos de interés en el pensamiento gerencia y conclusiones. El proceso metodológico implicó revisión bibliográfica, a través de la hermenéutica.

Palabras clave: Grupos de interés; mapeo de grupos de interés, gestión de grupos de interés.

Abstract

The objective of this article was to conduct a theoretical review of the stakeholders, taking as a reference the approaches of the most representative authors, background, definition of stakeholders , approaches of stakeholders , management of stakeholders, the process of stakeholder management, stakeholder mapping, stakeholder analysis, stakeholder interest matrix, stakeholder management principles, the influence of the stakeholder concept in management thinking and conclusions. The methodological process implied bibliographical revision, through hermeneutics.

Keywords: Stakeholders, mapping of stakeholders, management of stakeholders.

¹ Documentos de investigación FIDEE, parte del proyecto: La Dirección estratégica en el Caribe Colombiano, Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial FIDEE, código: INV-01192019, Grupo de investigación FIDEE, Línea de Investigación Dirección estratégica.

Introducción

Aunque el concepto de grupos de interés es relativamente nuevo, se ha desarrollado desde el libro de Freeman (1984), un espacio para que todo tipo de organizaciones sean consideradas en el (Smillie y Helmich, 1999), ampliando el concepto para abarcar las propias perspectivas de los grupos de interés como complemento y, a veces, opuesto a la perspectiva de la organización (Calton y Lad, 1995; Frooman, 1999).

En su forma más amplia y ambiciosa, el concepto de grupos de interés representa una redefinición de todas las organizaciones: como deberían ser conceptualizados y cómo deberían ser. La organización debe considerarse como una agrupación de grupos de interés y el propósito de la organización debe ser gestionar sus intereses, necesidades y puntos de vista. Al hacerlo, se considera que un grupo particular de grupos de interés es el grupo focal (administradores de nivel superior), encargados de cumplir el rol de la administración de grupos de interés, bajo dos principios con base en Evan y Freeman (1993: 82):

1. Principio de legitimidad corporativa. La organización debe ser administrada en beneficio de sus grupos de interés: sus clientes, proveedores, propietarios, empleados y comunidades locales. Los derechos de estos grupos deben garantizarse y, además, los grupos deben participar, en cierto sentido, en las decisiones que afectan sustancialmente su bienestar.

2. El principio educativo del actor. La gerencia tiene una relación de fiduciaria con los grupos de interés, esto implica que administra los recursos de otras personas y con la organización como entidad compleja. Debe actuar en interés de estos como su agente, y de los intereses de la organización para garantizar la supervivencia de esta, defendiendo los intereses a largo plazo de cada grupo.

Antecedentes

El concepto de grupos de interés se introdujo por primera vez según Jongbloed et. al., (2008); Parmar, et. al., (2010) y Pedrini, Ferri, (2018) por el Instituto de Investigación de Stanford (SRI International) en 1963, donde se describió a los grupos de interés como grupos o individuos que son cruciales para la supervivencia organizacional, la definición ha evolucionado y se ha movido cada vez más hacia grupos más activos e influyentes. (Freeman, 1984).

Los orígenes de la teoría de los grupos de interés se basan en cuatro campos académicos clave: la planificación corporativa, la teoría de sistemas, la responsabilidad social corporativa y la teoría de la organización. Freeman (1984), a lo largo de su trabajo titulado *Strategic management: A stakeholder approach*, es generalmente aceptado como el lanzamiento oficial de los conceptos de la teoría de los grupos de interés, allí se definen cómo, con intereses o derechos similares que forman un grupo. Lo que Freeman (1984) buscaba explicar era la relación entre la organización, su entorno y su comportamiento dentro de este entorno. Freeman (1984) propuso su modelo como si fuera un cuadro en el que la organización está posicionada en el centro y está involucrada con los grupos de interés relacionados con la organización. En este modelo, las relaciones organización, grupos de interés son diádicas² y mutuamente independientes (Frooman, 1999).

En esta perspectiva, Freeman (1984) argumentó que las organizaciones deberían preocuparse por los

²La diáda es el término registrado por el sociólogo alemán Georg Simmel (1858-1918), en su investigación sobre la dinámica de los grupos sociales pequeños, para referirse a los grupos sociales compuestos por dos personas.

intereses de los grupos de interés al tomar decisiones estratégicas. El objetivo de su trabajo fue delinear una forma alternativa de gestión estratégica como respuesta al aumento de la competitividad, la globalización y la creciente complejidad de las operaciones de las organizaciones. Con el paso del tiempo, el concepto de grupos de interés ha adquirido mayor importancia debido al interés público, una mayor cobertura por parte de los medios de comunicación, las preocupaciones sobre el gobierno corporativo. (Hutton, 1999; Greenwood, 2008).

A lo largo de la década de 1980 y 1990, Freeman y otros estudiosos dieron forma a este vocabulario para abordar tres problemas interconectados relacionados con el negocio:

El problema de la creación de valor: en un contexto de negocios global y rápidamente cambiante, ¿cómo se crea y comercializa el valor?

El problema de la ética del capitalismo: ¿Cuáles son las conexiones entre capitalismo y ética?

El problema de la mentalidad gerencial: ¿Cómo deberían pensar los gerentes en la administración para: a) ¿Crear mejor valor y, b) Conectar explícitamente el negocio y la ética?

La teoría de los grupos de interés sugiere que si adoptamos como unidad de análisis las relaciones entre una organización y los grupos e individuos que pueden afectar o son afectados por ella, los negocios pueden entenderse como un conjunto de relaciones entre grupos de interés en las actividades que conforman el negocio (Freeman, 1984; Jones, 1995; Walsh, 2005). Es decir, sobre los clientes, proveedores, empleados, financieros (accionistas, tenedores de bonos, bancos, etc.), las comunidades que los gerentes interactúan para crear conjuntamente y comercializar valor.

De esta manera, en primer lugar, entender el negocio implica saber cómo funcionan y cambian estas relaciones en el tiempo, por tanto, es tarea de los directivos gestionar y dar forma a estas relaciones para crear tanto valor como sea posible para las grupos de interés y para gestionar la distribución de ese valor (Freeman, 1984), donde los intereses de grupos de interés entran en conflicto, deben encontrar una manera de repensar los problemas para que las necesidades de un amplio grupo de interés se aborden, y en la medida en que se haga esto, se puede crear aún más valor para cada uno (Harrison, Bosse, y Phillips, 2010).

En segundo lugar, aunque la gestión eficaz de las relaciones con los grupos de interés ayuda a las organizaciones a sobrevivir y prosperar, también es un esfuerzo moral porque se trata de valores, opciones y posibles daños y beneficios para un gran grupo de grupos e individuos (Phillips, 2003).

En tercer lugar, es responsabilidad de la gerencia enfocar la atención en la creación, el mantenimiento y la alineación de las relaciones con los grupos de interés para crear valor y evitar fallas morales (Post, Preston y Sachs, 2002; Sisodia, Wolfe y Sheth, 2007). Si hay que hacer concesiones, como a veces sucede, se hacen, y luego los ejecutivos deben averiguar cómo hacer las concesiones, y luego trabajar para mejorar las compensaciones para todos los lados (Freeman, Harrison y Wicks, 2008).

Según Fassin (2009), el modelo propuesto por Freeman (1984) puede haber sido inspirado por una herramienta extraída de la sociología, el sociograma, que visualiza la frecuencia de las interacciones entre individuos o grupos. El diseño del modelo se vio influido por el modelo de producción organizacional tradicional en el que la organización está relacionada solo con cuatro grupos: los proveedores, empleados y accionistas que suministran los recursos básicos que la organización transforma en productos o servicios para el cuarto grupo, es decir, clientela. Sin embargo, Freeman (1984) también

agregó otros grupos influidos por las actividades de la compañía y vio a la organización como el centro de una serie de relaciones interdependientes (Crane y Matten, 2004). Las ideas de Freeman (1984), que culminaron en la teoría de los grupos de interés, surgieron en un contexto organizacional en el que ésta era percibida como no autosuficiente y realmente dependiente del entorno formado por grupos externos a la organización, Pfeffer y Salancik (1978).

Después de esta publicación de Freeman, surgieron diferentes perspectivas de investigación de los grupos de interés, desde tres aspectos (descriptivo, instrumental y normativo) para categorizar las dinámicas de los grupos de interés (Freeman, 1984), la prominencia de los grupos de interés y la tipología (Mitchell et al (1997), Elías et al. al (2002) resumió el desarrollo general de la investigación de grupos de interés a través de un mapa de literatura de grupos de interés.

Método

Para la realización de esta revisión, la metodología utilizada requirió del desarrollo de cuatro etapas, la primera fue la búsqueda de bibliografía; la segunda etapa fue la organización de los datos; la tercera fue el análisis de contenido y la cuarta la redacción. Para este proceso, se ubicaron ciento dos (102) documentos en fuentes secundarias de bases de datos de artículos científicos como: *Scopus*, *WoS*, y *Scielo*, y el tipo de revisión es cualitativo, descriptivo.

Definición de grupos de interés

El concepto de grupos de interés se ha utilizado en una gran variedad de contextos, a menudo con diferentes definiciones, esto ha llevado a que el concepto sea criticado por generar confusión de bases y objetivos teóricos (Donaldson y Preston 1995: 73). Para otros es un concepto bastante vago y críptico³ que está abierto a una amplia variedad de interpretaciones divergentes”(en referencia a la visión de una sociedad de grupos de interés. (Hay 1996: 47).

El propósito de la gestión de los grupos de interés fue idear métodos para gestionar los innumerables grupos y relaciones que dan lugar a una forma estratégica. El marco de los grupos de interés tiene sus raíces en varios campos académicos, su corazón está en los estudios de la administración que se llevaron a cabo durante diez años a través del Centro Busch, el Centro de Investigación Aplicada de Wharton y el Centro de Ciencias empresariales y del Comportamiento. en *Wharton School*, Universidad de Pennsylvania, por una gran cantidad de investigadores.

Un tema clave, es establecer si los grupos de interés están comprometidos con los temas que son cruciales para el logro de los objetivos de la organización o si son simplemente una entidad afectada por las acciones de ésta, especialmente si estas últimas incluyen acciones alternativas que puedan alcanzar sus objetivos. Esto último puede llevar a una definición muy amplia de los grupos de interés. Freeman y Reed (1983) y Freeman (2004) etiquetan estas definiciones por separado: estrechas y amplias. El principio de habilitación de los grupos de interés de Freeman, basado en la definición limitada, se aplicaba solo a los grupos de interés consideradas como empleados, inversionistas, clientes y comunidades.

Para Friedman y Miles (2018) muchos tipos de individuos y grupos han sido considerados como grupos de interés, que incluyen: Representantes de los grupos de interés, tales como sindicatos o asociaciones comerciales de proveedores o distribuidores. ONG o .activistas”que se han considerado

³Que no es comprensible para la mayoría de las personas porque está hecho para ser entendido por unos pocos.

individualmente o como representantes de los grupos de interés, competidores. gobierno (s), reguladores y otros formuladores de políticas, financiadores distintos de los accionistas (acreedores, tenedores de bonos, proveedores de deuda), los medios de comunicación., el público en general. Aspectos no humanos de la tierra, del entorno natural, colegas de negocio. académicos, generaciones futuras, generaciones pasadas (en particular la memoria de fundadores de organizaciones), y arquetipos⁴.

También es importante tener en cuenta que los gerentes para Friedman y Miles (2018) son tratados de varias maneras en la literatura, muchos, son considerados como grupos de interés, pero con acceso especial a los recursos de la organización. Para otros, son tratados como la encarnación de las acciones y responsabilidades de la organización. Aoki (1984) ve a los gerentes no como grupos de interés, sino como árbitros entre inversionistas y empleados. Gran parte de la teoría de los grupos de interés se ocupa de identificar diferentes formas de segmentar el rango de posibles grupos de interés para distinguir las diferentes formas en que las organizaciones deben tratar con los grupos de interés en cada segmento, especialmente los grupos de grupos de interés primarios y secundarios, y los grupos a los que la organización debe conducir o no a obligaciones. Donaldson y Preston (1995: 83) argumentan que es importante distinguir entre inversionistas y grupos de interés.

Algunos actores pueden ser reconocidos como grupos de interés, pero no tienen influencia (solicitudes de empleo), mientras que otros pueden tener influencia, pero no tienen participación (medios). Friedman y Miles (2018) establecen que la cantidad de categorías de grupos de grupos de interés identificadas está limitada por la forma general en que se han designado los grupos. La categoría de empleados, por ejemplo, puede ser útilmente clasificada como de cuello blanco y obrero, sindicalistas y sindicalistas no comerciales, permanentes o temporales, a tiempo completo o parcial, o en función de qué planta o sección trabajar en las subcategorías de empleados de pueden tener diferentes intereses, identidades, reclamos y otras características. Friedman y Miles (2018).

Por tanto, estratégicamente, las organizaciones pueden tratar claramente las diferentes subcategorías de los empleados en función del poder diferencial. Normativamente, la línea de legitimidad puede correr entre diferentes categorías de empleados, en lugar de hacerlo entre la categoría general de empleados en comparación con otros grupos. Una ventaja de las categorías de grupos de interés es que probablemente abarquen grupos de personas más homogéneos. Una limitación al considerar las categorías es que las posibilidades de superposición de intereses y las acciones serán mayores. Friedman y Miles (2018).

De acuerdo con Friedman y Miles (2006), el término grupos de interés se ha desplegado de manera indiscriminada en las últimas dos décadas. El término es muy popular entre organizaciones, gobiernos, organizaciones no gubernamentales e incluso con los medios de comunicación. A pesar de este uso generalizado, muchos de los que adoptan el término no definen el concepto ni proporcionan una comprensión particularmente clara de lo que significan con respecto a lo que realmente es un actor. Incluso en los círculos académicos, se han propuesto innumerables definiciones de "grupos de interés" sin que ninguno de los sugeridos haya alcanzado un consenso, y por lo tanto no hay una definición única, definitiva y generalmente aceptada.

Las obras de Bryson (2004), Buchholz y Rosenthal (2005), Pesqueux y Damak-Ayadi (2005), Friedman y Miles (2006) y Beach (2008) contienen un total de 66 conceptos diferentes para el término. Si bien cada investigador define el concepto de manera diferente, por lo general, en mayor o menor medida, reflejan el mismo principio: la organización debe tener en cuenta las necesidades, los intereses y

⁴Un arquetipo es el patrón ejemplar del cual se derivan otros objetos, ideas o conceptos.

las influencias de las personas y grupos que impactan o pueden verse afectados por su políticas y operaciones (Frederick et al., 1992). Por tanto, según Clarkson (1995), el concepto de grupos de interés contiene tres factores fundamentales: a) la organización; b) los otros actores; y (c) la naturaleza de las relaciones organización-actor.

Por tanto, la teoría de los grupos de interés promueve una manera práctica, eficiente, efectiva y ética de administrar organizaciones en un entorno altamente complejo y turbulento (Freeman, 1984; Freeman, Harrison y Wicks, 2007). Es una teoría práctica porque todas las organizaciones tienen que administrar a los grupos de interés, ya que si son buenos para gestionarlas es eficiente, porque los grupos de interés que se tratan bien tienden a corresponder con actitudes y comportamientos positivos hacia la organización, como compartir información valiosa (todos los grupos de interés), comprar más productos o servicios (clientes), proporcionar beneficios fiscales u otros incentivos (comunidades), proporcionar mejores términos financieros (financieros), comprar más acciones (accionistas) o trabajar duro y permanecer leal a la organización, incluso en tiempos difíciles (empleados).

Los grupos de interés normalmente se definen como individuos, grupos y organizaciones que tienen interés en los procesos y resultados de la organización y de quien depende la organización para el logro de sus objetivos (Freeman, 1984; Freeman, Harrison y Wicks, 2007). Algunos individuos, grupos y organizaciones se definen fácilmente como grupos de interés debido a su participación en los procesos de producción de valor de la organización. Incluyen empleados y gerentes, accionistas, financieros, clientes y proveedores. Estos grupos de interés pueden denominarse grupos de interés primarios o grupos de interés legítimos (Ver figura 2) (Phillips, 2003). La teoría de los grupos de interés sugiere que "gestionar para los grupos de interés implica atender a los intereses y el bienestar de estos grupos de interés, como mínimo (Harrison, Bosse y Phillips, 2010).

En resumen, ya sea más amplio o más restrictivo, se trata de la comprensión del concepto de grupos de interés en relación con las organizaciones y que, según Mitchell et al. (1997), puede guiar las acciones de una organización específica. Sin embargo, a pesar de las innumerables definiciones y los diferentes énfasis que pueden dar lugar a interpretaciones conceptuales distorsionadas (Friedman y Miles, 2006), la gran mayoría de estudios adoptan la definición idealizada por Freeman (1984) que los individuos o grupos pueden influir o influir en el alcance de los objetivos organizacionales.

Dentro de este concepto, una persona, un grupo informal, una organización o una institución pueden ser grupos de interés. Mitchell et al. (1997) afirman que la definición de Freeman (1984) es tan amplia que abre un ámbito infinito para los grupos de interés, ya que incluso los factores climáticos pueden desempeñar esta función. Por tanto, existe la necesidad de establecer límites en la cantidad de grupos de interés. Con este fin, Freeman y Evan (1990) reducen el entorno organizativo a un acuerdo multilateral entre la organización y sus grupos de interés.

Una premisa central de gran parte de la literatura sobre la teoría de los grupos de interés es centrarse en ellos, tratarlos bien y administrar sus intereses, ayuda a la organización a crear valor en varias dimensiones y, por tanto, es buena para el desempeño de la organización (Donaldson y Preston (1995); Freeman, 1984; 1994; Freeman, Harrison y Wicks, 2007; Harrison, Bosse y Phillips, 2010; Jones, 1995; Jones y Wicks, 1999). Harrison, Wicks, Parmar y de Colle (2010), respalda una relación positiva entre la gestión orientada a los grupos de interés y el desempeño de la organización, que casi siempre se mide en términos de rendimiento financiero (Berman et al., 1999; Choi y Wang, 2009; Hillman y Keim, 2001).

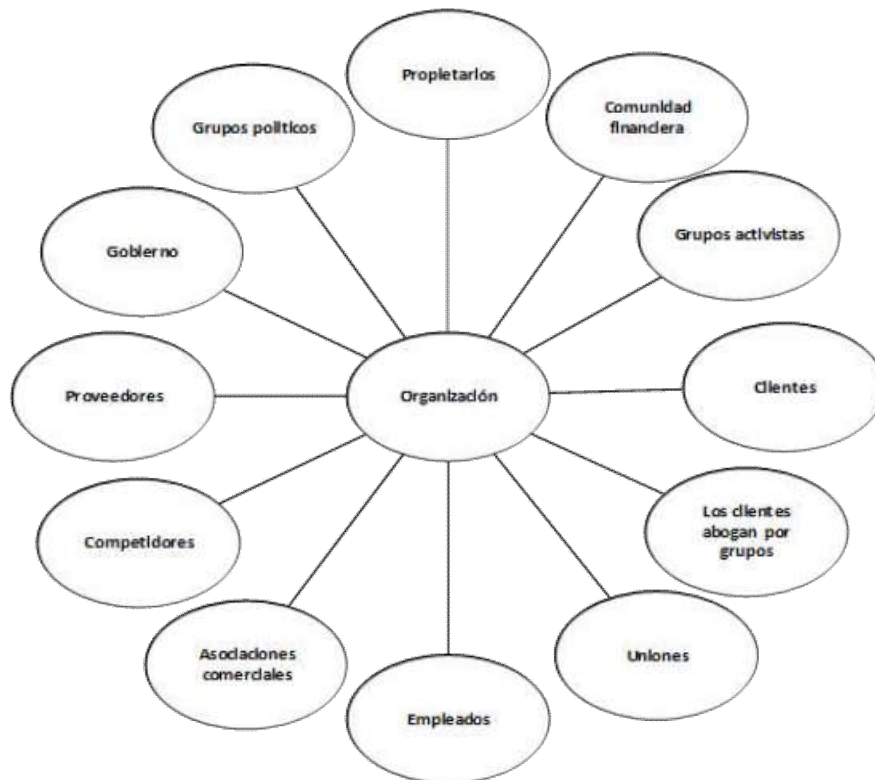


Figura 1: Mapa de los grupos de interés de una organización.
Fuente: Freeman (1984: 55).

De acuerdo con la idea fundamental de Freeman (1984) de que una organización debería atender a múltiples grupos de interés, el desempeño de la organización podría definirse como el valor total creado por la organización a través de sus actividades, que es la suma de la utilidad creada para cada uno de los grupos de interés legítimos de una organización. Phillips (2003) identifica a los grupos de interés legítimos (o normativos) de una organización como aquellos grupos a quienes la organización tiene una obligación basada en su participación en el esquema cooperativo que constituye la organización y lo convierte en una preocupación constante. Incluyen clientes, comunidades en las que opera la organización, proveedores de capital, equipos, materiales y mano de obra. Las organizaciones pueden tener otros grupos de interés legítimos y específicos de sus propias situaciones.

Adoptar un enfoque de grupos de interés requiere que las organizaciones desarrollen la experiencia de la comprensión de cómo surgen los grupos de interés, los problemas claves que perciben y su disposición a gastar recursos para ayudar o perjudicar a las organizaciones en estos temas (1984: 26). Además, recomienda la integración de las relaciones con los grupos de interés, como se puede ver en la figura 1.

Enfoques de los grupos de interés

Donaldson y Preston (1995) sugieren que la teoría de los grupos de interés ha avanzado en la administración sobre la base de su precisión descriptiva, poder instrumental y validez normativa, para lo cual presentaron cuatro enfoques, viendo la teoría de los grupos de interés como:

1. Descriptivo. La organización es vista como una constelación de intereses cooperativos y competitivos que poseen valor intrínseco. La teoría se utiliza para describir características organizacionales

específicas, como la naturaleza de organización, la forma en que los gerentes piensan acerca de la administración, cómo se administran las organizaciones o cómo los miembros de la junta directiva piensan sobre intereses amplios.

2. Instrumental. Este enfoque establece un marco para examinar las conexiones para mantener el resto constante (*ceteris paribus*), en su caso, entre la práctica de la gestión de los grupos de interés y el logro de varios objetivos de resultados organizacionales (rentabilidad, crecimiento). Un enfoque instrumental es esencialmente hipotético, en efecto, si desea obtener (evitar) los resultados X, Y, Z, entonces adopte (no adopte) los principios y prácticas A, B, C. Donaldson y Preston (1995: 71).

3. Normativa. La identificación de pautas morales o filosóficas para la gestión de las organizaciones. Este enfoque es categórico; dice, en efecto, "Hacer (No hacer) esto porque es lo correcto (incorrecto) que se debe hacer" Donaldson y Preston (1995: 71). Esto supone la aceptación de que: a) Los grupos de interés son personas o grupos con intereses legítimos en los aspectos procesales y / o sustantivos de las actividades organizacionales. Los interesados se identifican por sus intereses en la organización, ya sea (o no) ésta tenga algún interés funcional correspondiente en ellos. b) Los intereses de todos los grupos de interés tienen un valor intrínseco, cada grupo merece consideración por su propio bien y no simplemente por su capacidad para promover los intereses de algún otro grupo, como los accionistas.

4. Gerencial general. Recomendación de actitudes, estructuras y prácticas que, en conjunto, constituyen la gestión de los grupos de interés. La gestión de los grupos de interés requiere, como atributo clave, la atención simultánea a los intereses legítimos de todos los grupos de interés apropiados, tanto en el establecimiento de estructuras organizacionales y políticas generales como en la toma de decisiones caso por caso. Donaldson y Preston (1995: 67).

La confusión asociada con el concepto de grupos de interés para Donaldson y Preston (1995) se deriva de aspectos descriptivos, instrumentales y normativos de la teoría de grupos de interés que a menudo se combinan sin reconocimiento (Donaldson y Preston 1995: 72). Reed (2002: 169–70)

Con base en lo anterior es importante formar a los futuros gerentes para que comprendan que la administración significa no aplicar reglas sino deliberaciones serias y que las deliberaciones significan ser abiertos consigo mismos en el sentido de que uno está dispuesto a mostrar, en la práctica de tomar decisiones que involucran los intereses de diferentes grupos de interés, qué tipo de persona es.

Gestión de grupos de interés

La gestión de los grupos de interés incluye áreas de comportamiento tales como el comportamiento organizacional, la teoría organizacional y la gestión del talento humano, así como la producción y la gestión de operaciones; de esta manera la orientación de los directivos, debe estar orientada a una percepción de liderazgo visionario y el incremento del esfuerzo de los colaboradores, cuyo mayor esfuerzo conduce a un mejor rendimiento, además de las aplicaciones de liderazgo, un enfoque de grupos de interés también se ha utilizado para ayudar a evaluar la efectividad organizacional. Cameron (1980, 1984) describió cuatro formas diferentes de evaluar eficacia, la efectividad, el establecimiento de objetivos, utilizando el enfoque de grupos de interés (Gregory y Keeney, 1994; Kumar y Subramanian, 1998; Hellriegel, et.al., 2001).

La gestión del talento humano se ha visto influenciada por la teoría de los grupos de interés, parcialmente como resultado de la perspectiva que las organizaciones que practican de manera efectiva y confiable la administración de los grupos de interés tienen mayor capacidad para atraer una fuer-

za laboral de alta calidad (McNerney, 1994; Albinger y Freeman, 2000; Greening y Turban, 2000) y reconocen que los sistemas de talento humano deben ser capaces de hacer frente a los cambiantes intereses en conflicto de grupos de interés de la organización (Vickers, 2005, Beer, et. al., 1984).

Teniendo en cuenta estas premisas, y de acuerdo con Clarkson (1995), Donaldson y Preston (1995), Rowley (1997), Scott y Lane (2000) y Baldwin (2002), el concepto de gestión de grupos de interés se desarrolló para que las organizaciones pudieran reconocer, analizar y examinar las características de individuos o grupos que influyen o están influidos por el comportamiento organizacional. Por tanto, la gestión se lleva a cabo en tres niveles:

- 1) La identificación de los grupos de interés;
- 2) El desarrollo de procesos que identifiquen e interpreten sus necesidades e intereses; y
- 3) La construcción de relaciones con todo el proceso estructurado en torno a los objetivos respectivos de la organización.

Por otro lado, los grupos de interés definen sus expectativas, experimentan los efectos de la experiencia relacional con la organización, evalúan los resultados obtenidos y actúan de acuerdo con estas evaluaciones, fortaleciendo sus vínculos con la organización (Polonsky, 1996, Post et al., 2002, Neville et al., 2005). Mientras Freeman (1984) limitó sus propias intenciones de proporcionar un enfoque al tema, generalizando y probando la toma de decisiones de gestión estratégica, la teoría de los grupos de interés se ganó sus alas, tanto entre los académicos como entre los profesionales, como una nueva teoría de la firma (Key, 1999). En este marco, la literatura de los grupos de interés se divide en dos ramas principales: una estratégica y una moral (Goodpaster, 1991, Freeman, 1999).

Todas las decisiones de gestión contienen un componente ético, y los argumentos éticos en defensa de la gestión para los grupos de interés son tan importantes para la teoría como lo son las consideraciones prácticas. Por tanto es importante defender la teoría de los grupos de interés utilizando una amplia variedad de perspectivas teóricas, incluida la teoría de contactos sociales integrados (Donaldson y Dunfee 1999), Evan y Freeman, 1993), la doctrina de los contratos justos (Freeman, 1994), el principio de imparcialidad (Phillips, 2003), el principio del bien común (Argandoña, 1998), la ética feminista (Wicks, Gilbert y Freeman, 1994) y el pragmatismo (Wicks y Freeman, 1998; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y deColle, 2010).

Sin embargo, Harrison et. al. (2015) plantea que, con frecuencia se incluyen otros grupos de interés, como comunidades, grupos de interés especiales o ambientales, los medios de comunicación o incluso la sociedad en general. Este último grupo, la sociedad, es un poco difícil de comprender en términos de las ideas centrales de la teoría de los grupos de interés porque, desde una perspectiva práctica, es imposible determinar qué es lo mejor para un grupo tan vasto y heterogéneo. Un aspecto interesante e importante de la teoría de los grupos de interés es que tiene un enfoque integral. La teoría de los grupos de interés aboga por tratar a todos los grupos de interés con imparcialidad, honestidad e incluso con generosidad.



Figura 2: Mapeo de los grupos de interés.
Fuente: Elaborado con base en Freeman et al., (2008).

Como lo expresaron Harrison, Bosse y Phillips (2010, p. 58), una organización que administra a los grupos de interés asigna más recursos para satisfacer las necesidades y demandas de sus grupos de interés primarios o legítimos, lo necesario para retener su participación voluntaria en las actividades productivas de la organización. Otras áreas de la organización tienden a centrarse en uno o un subconjunto de grupos de interés: las acciones de gestión humana se enfocan en los empleados, la teoría de la comercialización se enfoca en los clientes, la teoría financiera se enfoca en los accionistas y financieros, etc. La teoría de los grupos de interés propone que tratar bien a todos los grupos de interés crea una especie de sinergia (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell y de Colle, 2010; Tantalo y Priem, 2014).

En otras palabras, la forma en que una organización trata a sus clientes influye en las actitudes y el comportamiento de los empleados de la organización y en cómo se comporta una organización hacia las comunidades en el que opera influye en las actitudes y el comportamiento de sus proveedores y clientes (Cording, Harrison, Hoskisson y Jonsen, 2014; Du Luque, Washburn, Waldman y House, 2008). Este concepto se conoce como intercambio generalizado y es un aspecto diferenciador de la teoría (Ekeh, 1974; Harrison, Bosse y Phillips, 2010).

Seguir los preceptos de los grupos de interés realmente ayuda a las organizaciones a crear más valor, incluso valor medido en términos financieros (Phillips, Freeman y Wicks, 2003; Harrison, Bosse y Phillips, 2010; Harrison y St. John, 1996; Jensen, 2001; Jones, 1995; Walsh, 2005).

Este último pensamiento, que los preceptos de los grupos de interés se asocian con una buena gestión y un mayor rendimiento financiero, este punto es casi irrefutable. Numerosas investigaciones han probado y apoyado esta teoría en varias industrias, tanto en organizaciones nacionales como internacionales, y en una variedad de contextos (Choi y Wang, 2009; Cording, et al, 2014; Harrison y Freeman, 1999; Henisz, Dorobantu y Nartey, 2014; Hillman y Keim, 2001; Sisodia, Wolfe y Sheth, 2007). De tal forma se puede afirmar que si existe evidencia empírica significativa en apoyo de la gestión de los grupos de interés.

El proceso de gestión de los grupos de interés

Varios modelos sugieren la forma en que las organizaciones pueden abordar la gestión de los grupos de interés. Freeman (2008), recomendó mapear todas las posibles relaciones con los grupos de interés actuales y potenciales y luego decidir cómo dedicar recursos y concentrar esfuerzos, para cubrir riesgos y tener en cuenta las oportunidades potenciales. Frederick, et. al. (1988) propusieron seis etapas en la realización de un análisis de grupos de interés:

1. Mapa de relaciones con los grupos de interés.
2. Mapear las coaliciones de grupos de interés.
3. Evaluar la naturaleza de los intereses de cada actor.
4. Evaluar la naturaleza del poder de cada grupo de interés.
5. Construir una matriz de prioridades de los grupos de interés.
6. Monitorear las cambiantes coaliciones.

Carroll (1989) sugirió que el análisis de los grupos de interés debería ser abordado con base en las respuestas a preguntas tales como:

¿Quiénes son los grupos de interés?

¿Cuáles son sus intereses o reclamaciones?

¿Qué oportunidades y amenazas presentan?

¿Qué responsabilidad tiene la organización?

¿Tiene cada grupo, ya sea económico, legal, ético o filantrópico?

¿Qué estrategias y / o acciones están mejor diseñadas para adaptarse o hacer frente a estos desafíos u oportunidades?, ¿es decir, trato directo o indirecto, respuesta reactiva o proactiva, o bien postura defensiva?

¿Qué respuesta se debe dar: acomodar, negociar, manipular, resistir, ¿o una combinación?

El mapeo de grupos de interés

En relación con la literatura sobre grupos de interés, para Ndlela (2019) destaca la necesidad que tienen las organizaciones de definir e identificar sus grupos de interés, este proceso se conoce en la como *mapeo de grupos de interés*. Mapear significa crear una representación gráfica de un procedimiento, proceso, estructura o sistema que represente la disposición y las relaciones entre sus diferentes componentes, en este caso entre los grupos de interés.

El mapeo de grupos de interés para Ndlela, (2019), tiene como objetivo proporcionar una imagen de dónde se ubican los grupos de interés en relación con una organización en general o sobre temas o incidentes específicos. Dependiendo de la función y los objetivos de una organización, los grupos de

interés pueden ubicarse en diferentes categorías que representan diversas características, como su rol en relación con la organización, sus vínculos, su poder para influir en la organización, el propósito de su relación con la organización y sus intenciones y actitudes hacia la organización (o temas)., en razón a que estas posiciones no son estáticas, ya que deben cambiar según el contexto y la situación, hay diferentes métodos de mapeo de grupos de interés. El factor determinante es el propósito previsto del mapa de grupos de interés y el alcance del diseño, esto es ¿para qué se va a utilizar? Ndlela (2019)

El mapeo de grupos de interés es un proceso del paso a paso guiado por objetivos estratégicos. En la mayoría de la literatura consultada, el mapeo de grupos de interés implica cuatro pasos: identificación, análisis, planificación y participación. Polonsky (1996), y permite avanzar para identificar a los interesados y sus intereses:

1. Identificar los grupos de interés.
2. Identificar los intereses de cada grupo de grupos de interés.
3. Evaluar en qué medida la organización cumple con las expectativas de cada uno de grupos de interés.
4. Ajustar la estrategia corporativa en consecuencia (Polonsky, 1996).

Al incorporar la dimensión de comunicación, Rawlins (2006) también propone un modelo que prioriza a los grupos de interés a través de un proceso de cuatro pasos:

1. Identificar grupos de interés.
2. Priorizar a los grupos de interés según los atributos.
3. Priorizar a los grupos de interés según la relación con la situación.
4. Priorizar a los públicos por estrategia de comunicación.

El siguiente diagrama muestra las cuatro etapas claves en el trabajo con los grupos de interés: identificación, análisis, planificación y participación Fig. 3.

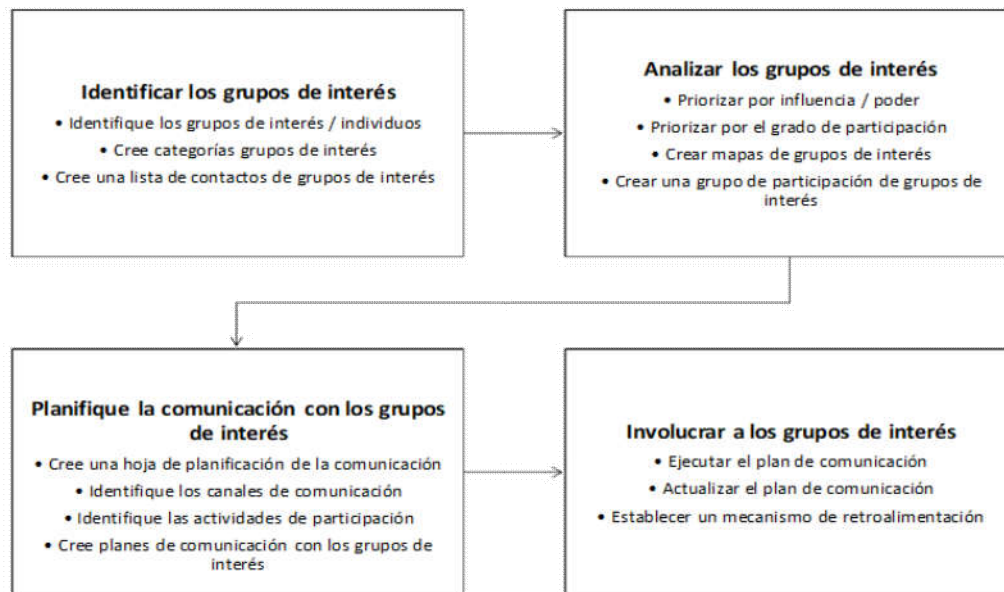


Figura 3: Proceso de gestión de los grupos de interés.

Fuente: Elaborado con base en Polonsky, (1996); Rawlins, (2006).

La identificación es un concepto relacional y para Ndlela (2019) se utiliza conjuntamente con los objetivos y propósitos de identificación. Puede ser en relación con un problema planteado sobre una organización y quieren saber quién está involucrado (o es probable que esté involucrado) y cómo.

La identificación de grupos de interés, sus intereses y sus relaciones con la organización es esencial. señaló Raupp (2011) que existen dos preguntas en la teoría de grupos de interés: ¿cómo definir e identificar a grupos de interés? y ¿cómo cuestionar la relación con diversos grupos de interés. Una tercera pregunta se puede agregar: ¿para qué fines se necesita un mapa de grupos de interés?

La clasificación de grupos de interés primarios y secundarios de Freeman et. al. (2008) variará de una organización a otra en función de los objetivos de la organización. Las organizaciones privadas, por ejemplo, distinguirán a sus principales grupos de interés como aquellos que son críticos para el bienestar financiero de la organización, como accionistas, clientes, empleados y proveedores. Las organizaciones sin ánimo de lucro tendrán una categorización diferente.

Otra forma de identificar a los grupos de interés claves es clasificarlas como grupos de interés internos o externos. Los grupos de interés internos se ven directamente afectados y participan en la toma de decisiones de la organización, y los grupos de interés externos son aquellos que no se relacionan directamente con la organización, pero tienen una relación con la actividad o evento de la organización (Helm, et. al., 2011).

Miles y Friedman (2004) registraron un promedio de seis grupos de interés, ellos evaluaron treinta y siete corporaciones del Reino Unido, aunque esto variaba según el tamaño de la organizaciones (cuanto más grande sea la organización, mayor es el número de grupos de interés); También se puede tener en cuenta la sensibilidad de sector (por ejemplo los contaminadores más altos reconocen más grupos de interés que los contaminadores moderados), y si la organización fue reconocida por los índices de inversiones éticas (listados de organizaciones reconocidas por los índices de inversión éticas más grupos de interés).

La Figura 4 expresa Ndlela (2019), muestra el mapa de grupos de interés de Allied Domecq como

se presenta en su sitio web en noviembre de 2004. Esta organización cervecera y hotelera del Reino Unido, presenta un modelo tradicional basado en el trabajo inicial de Freeman (1984) en el que la organización ocupa el centro de la rueda con grupos de interés en posiciones periféricas sobre la circunferencia.

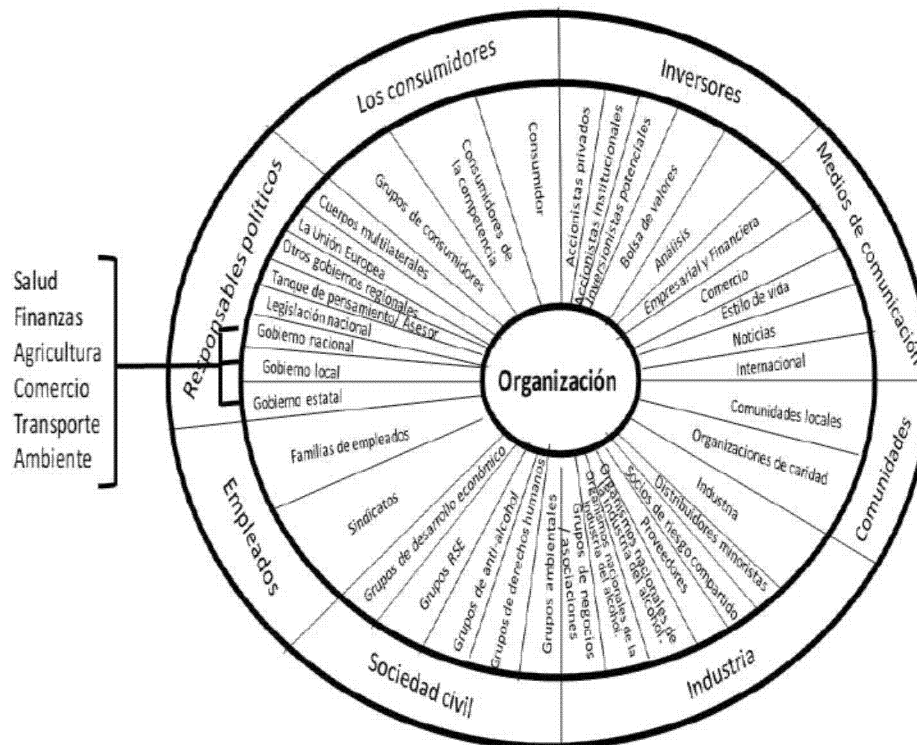


Figura 4: Mapa de grupos de interés.

Fuente: http://www.allieddomecplc.com/social-responsibility/report2004/alongside_and_worldwide/stakeholder_map/index.html.

Lo realmente interesante de este diagrama es el gran número de grupos de interés identificadas: Treinta y siete (37) dispuestas en ocho categorías amplias. Se incluyen varias que tradicionalmente no hubieran sido reconocidos, tales como ONG y grupos de presión, categorizados bajo la sociedad civil, y los medios de comunicación. Este estilo de mapeo de actores es la forma más popular. publicado por las corporaciones en sus sitios de Internet e informes sociales corporativos. Eso Indica que desarrollos teóricos como el reconocimiento de las coaliciones, la intensidad de los vínculos entre los grupos de interés, y la centralidad de la posición de ciertos grupos de interés clave, pueden tener impactos significativos para la gestión de grupos de interés. (Rowley y Moldoveanu 2003) aún no han impactado las representaciones corporativas de sus grupos de interés.

Finalmente, en relación con el mapeo de grupos de interés, Freeman (1984) reconoció que la construcción de un mapa racional de grupos de interés no es una tarea fácil, porque:

Existe una tendencia a simplificar demasiado el proceso, como el hecho de no reconocer que la participación de un grupo de interés en la organización cambia con el tiempo y con los problemas;

Algunos grupos de interés pueden pertenecer a múltiples grupos de interés;

Los grupos de interés no son homogéneos y que cada grupo de interés tiene su propia agenda, que puede entrar en conflicto con las creencias grupales;

Los grupos de interés pueden estar interconectados a través de coaliciones directas o de manera independiente o por intermediarios.

Análisis de los grupos de interés

El análisis de grupos de interés es una técnica que se utiliza para identificar y evaluar la influencia y la importancia de personas, grupos de personas u organizaciones claves que pueden tener un impacto significativo en el éxito de su actividad o proyecto (Friedman y Miles, 2006) y permite que una organización identifique a un público objetivo (grupos de interés) y decida qué mensajes comunicarles. Por tanto, se debe llevar a cabo el análisis de grupos de interés de manera continua para proporcionar una imagen precisa de las posiciones, actitudes y roles de grupos de interés. Las inquietudes de los grupos de interés clave deberían, idealmente, ser identificadas y actualizadas permanentemente.

Este proceso de análisis de grupos de interés requiere el conocimiento de la organización y su posición en la sociedad (Heath, 1997). Hay varias formas de mapear y clasificar a grupos de interés, y la mayoría de ellas dependen de los objetivos estratégicos, el entorno y las situaciones particulares de la organización. La clasificación también depende de cómo se definen grupos de interés, si la organización ha optado por utilizar una definición estrecha o amplia de grupos de interés.

Gran parte de la teoría de grupos de interés para Friedman y Miles, (2006) está preocupada por identificar diferentes formas de segmentar el rango de posibles grupos de interés para distinguir las diferentes formas en que las organizaciones deben tratar con grupos de interés en cada segmento, especialmente los grupos de interés primarios y secundarios. Friedman y Miles, (2006), señalan que la forma más común de clasificar los grupos de interés es considerar grupos de personas con una relación distinguible con las organizaciones.

Matriz de interés de los grupos de interés

Un enfoque matricial de actores de Ndlela (2019) reconoce que los grupos de interés no son iguales en relación con la organización o los temas en cuestión. Los grupos de interés difieren en términos de su poder e interés en el tema. Una matriz de grupos de interés intenta clasificar los grupos de interés según sus atributos, basándose en el análisis de la información recopilada. Estos atributos incluyen dimensiones de poder, interés, influencia e impacto. Al usar una red de interés, los grupos de interés se clasifican según su nivel de poder e interés en el tema, o la red de influencia de poder, según las posibilidades de los grupos de interés de influir en un problema.

El modelo de relevancia clasifica a los grupos de interés según su poder para imponer su voluntad, urgencia y legitimidad. Mitchell, Agle y Wood (1997) desarrollaron un método para diferenciar, categorizar y priorizar a los grupos de interés al observar tres atributos claves: urgencia (tiempo), poder (para influir en otros) y legitimidad (capacidad moral o legal para influir). En su teoría de la importancia de los grupos de interés, Mitchell et al. (1997) argumentan que, al utilizar una combinación de tres atributos, se puede llegar a criterios de clasificación aceptables y justificables para reducir el rango de grupos de interés. (Ver figura 5)

Reconociendo que la lista de grupos de interés a veces puede ser extensa, se debe decidir a quiénes

se van a abordar entre los muchos grupos de interés identificados para que su estrategia tenga éxito (Ackermann y Eden, 2010). Por tanto, deben identificar la relevancia de los grupos de interés, es decir, el grado en que los directivos dan prioridad a los reclamos de los grupos de interés en competencia (Mitchell et al., 1997). Mitchell et al. (1997) argumentan que el poder y la legitimidad son atributos centrales de un modelo integral de identificación de grupos de interés.

Este enfoque, busca identificar "quién o qué cuenta realmente", es crítico en una situación, Freeman y McVea (2001) señalan que el significado de las dimensiones del poder y el interés, sugirieron el uso de una red de intereses". Al usar esta dimensión, se puede tomar una definición más amplia de grupos de interés y aun así reducirlas a un tamaño manejable. La figura 5 ilustra la red de interés de poder en la gestión de grupos de interés. Los cuatro cuadrantes de la cuadrícula definen las cuatro categorías de grupos de interés. Los grupos de interés pueden moverse alrededor del cuadrante a medida que su interés y poder evolucionan.

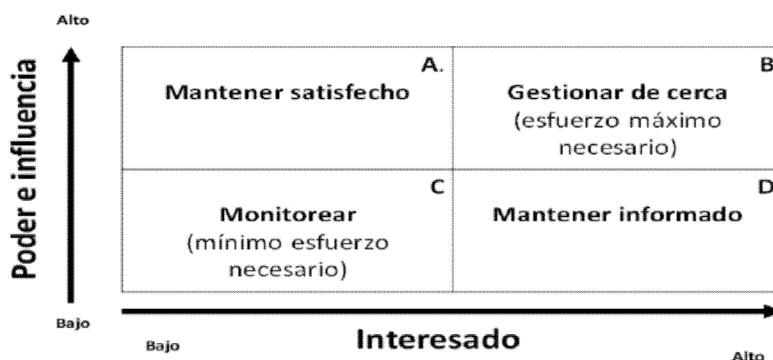


Figura 5: Matriz de interés de los grupos de interés.
Fuente: Elaborada con base en Freeman et. al., (2008).

A. Alto poder, bajo interés: los grupos de interés en esta categoría pueden tener una influencia inmensa sobre un tema en cuestión si deciden usar su poder. Esto incluye a los grupos de interés que están en los límites del problema. La estrategia de gestión habitual para esta categoría es mantenerlos informados. Freeman et. al. (2008)

B. Alto poder y alto interés: esta categoría está formada por grupos de interés clave en relación con el problema / problema real. Este grupo suele estar involucrado. Se requiere el máximo esfuerzo para gestionar a estos grupos de interés. Freeman et. al. (2008)

C. Bajo poder y bajo interés: los grupos de interés en esta categoría no tienen poder ni interés y, por lo tanto, se requiere un mínimo esfuerzo. Los grupos de interés pueden cambiar sus posiciones en el mapa y, por tanto, es importante mantener monitoreado este grupo. Freeman et. al. (2008)

D. Alto interés, bajo poder: muchos grupos de interés generalmente caen en esta categoría. Están directamente afectados por las acciones o los problemas de la organización (o simplemente tienen un gran interés en el tema), pero tienen poca influencia. Este grupo de grupos de interés debe mantenerse informado y sus inquietudes deben ser respondidas. Freeman et. al. (2008)

La matriz de grupos de interés elaborada por Freeman et. al. (2008) es importante para priorizar a los grupos de interés y determinar la naturaleza esperada y la frecuencia de comunicación con varios grupos de interés. Al colocar a los grupos de interés identificados en sus propias categorías, se puede determinar cómo se puede manejar cada grupo. Los grupos de interés con poco poder y poco interés

serán menos priorizados que aquellas con alto interés y alto poder. El mayor desafío de comunicación radica en satisfacer las necesidades de este último grupo.

Principios de la gestión de los grupos de interés

Se proponen los hallazgos de *Clarkson Center for Business Ethics* (1999):

Principio 1. Los gerentes deben reconocer y monitorear activamente las preocupaciones de todos los grupos de interés legítimas, y deben tener en cuenta sus intereses en la toma de decisiones y las operaciones. *Clarkson Center for Business Ethics* (1999: 4).

Principio 2. Los gerentes deben escuchar y comunicarse abiertamente con los grupos de interés sobre sus respectivos preocupaciones y contribuciones, y sobre los riesgos que asumen debido a la participación de la organización. *Clarkson Center for Business Ethics* (1999:4)

Principio 3. Los gerentes deben adoptar procesos y modos de comportamiento que sean sensibles a las preocupaciones y capacidades de cada grupo de grupos de interés. *Clarkson Center for Business Ethics* (1999:4)

Principio 4. Los gerentes deben reconocer la interdependencia de esfuerzos y recompensas entre los grupos de interés, y debe intentar lograr una distribución justa de los beneficios y cargas de la actividad corporativa. Entre ellos, teniendo en cuenta sus respectivos riesgos y vulnerabilidades. *Clarkson Center for Business Ethics* (1999:4)

Principio 5. Los gerentes deben trabajar en cooperación con otras entidades, tanto públicas como privadas, para garantizar que los riesgos y daños derivados de las actividades corporativas se minimizan y, cuando no se pueden evitar, debidamente compensado. *Clarkson Center for Business Ethics* (1999:4)

Principio 6. Los gerentes deben evitar por completo las actividades que puedan poner en peligro los derechos humanos inalienables. (por ejemplo, el derecho a la vida) o dar lugar a riesgos que, si se entienden de forma clara, serían evidentemente inaceptables a los grupos de interés relevantes. *Clarkson Center for Business Ethics* (1999:4)

Principio 7. Los gerentes deben reconocer los conflictos potenciales entre (a) su propio rol como corporativos grupos de interés y (b) sus responsabilidades legales y morales por los intereses de los grupos de interés, y deben abordar estos conflictos a través de una comunicación abierta, informes adecuados e incentivos Sistemas, y, en su caso, revisión por terceros. *Clarkson Center for Business Ethics* (1999:4)

El primer principio surge de la necesidad de reconocer la existencia de múltiples y diversos intereses de los grupos de interés. Sólo se consideran los intereses legítimos, según lo declarado por aquellos grupos de interés que tienen contratos explícitos o implícitos con la firma y aquellos cuyo bienestar ha sido impactado por la organización (*Clarkson Center for Business Ethics* 1999:5).

El segundo principio es el diálogo bidireccional, es un requisito previo para una buena gestión de los grupos de interés. El compromiso con el diálogo no constituye un compromiso con la toma de decisiones colectiva y existen límites prácticos para la cantidad de información que una organización puede y desear divulgar, Sin embargo, es probable que la transparencia reduzca radicalmente los conflictos

de grupos de interés. La participación de los grupos de interés se describe como el proceso de obtener efectivamente los puntos de vista de los grupos de interés sobre su relación con la organización. (Clarkson Center for Business Ethics, 1999:6)

El tercer principio está relacionado con aumentar la conciencia de los directivos de los grupos de interés y su implicación con la organización. Se han creado mecanismos de gobernanza para que algunos grupos de interés se involucren a través de procesos formales, tales como asambleas generales y representación sindical. Otros requieren un enfoque individual, como el contacto directo, la publicidad o los comunicados de prensa. La comunicación debe ser planteada: independientemente de los medios de participación, se debe entregar un mensaje coherente; y se debe tener extrema precaución al tratar con grupos de interés que tienen capacidad para interpretar situaciones y opciones complejas (Clarkson Center for Business Ethics, 1999:6).

El cuarto principio destaca la necesidad de equilibrar los riesgos y las recompensas entre los diferentes grupos de interés y para hacer que la distribución de los beneficios sea evidente para todas las partes.

El quinto principio busca promover la cooperación y la acción organizacional conjunta para reducir las externalidades perjudiciales. sobre la premisa que la acción individual es inadecuada.

El sexto principio se refiere a que es necesario evitar actividades que pongan en peligro los derechos básicos. Las organizaciones deben ser honestas y consciente de los riesgos potenciales y, riesgos futuros que son inaceptables, las actividades deben ser reestructuradas.

El séptimo principio pide a los directivos que reconozcan sus propios conflictos de interés y alentar la realización de prácticas destinadas a regularlas, debería conducir a una mayor credibilidad y, por tanto, una mayor confianza en la organización.

Los principios del *Center for Business Ethics*, 1999, son muy respetados en la literatura como modelo de mejores prácticas. Aunque los principios son esencialmente normativos, se presentan de una manera que están destinados a ayudar a la adopción en la práctica en lugar de predicar desde la alta dirección, reconociendo que un compromiso con el diálogo no constituye un compromiso con toma de decisiones colectiva y que existen límites prácticos de la cantidad de información que una organización puede y desear divulgar, se aboga por un cambio en la práctica de gestión que involucre principios de respeto, buena comunicación, trabajo cooperativo y atención a los grupos de interés.

Alpaslan et. al. (2009) sostienen que adoptar un enfoque de modelo de grupos de interés para el gobierno corporativo, ofrece una comprensión de cómo los gerentes pueden identificar y priorizar los grupos de interés. Enfatizan la importancia de desarrollar relaciones de confianza y de cooperación con los grupos de interés (Alpaslan et. al., 2009, p. 39).

La influencia del concepto de *stakeholders* en el pensamiento gerencial

Podríamos dividirlos de la siguiente manera: Freeman y Evan (2018)

1. Si están orientados hacia afuera o hacia adentro en términos de la organización. Los temas de gestión interna se refieren a la comprensión y proliferación de técnicas relacionadas con la transformación de insumos en productos y aspectos administrativos de la organización. Los temas orientados hacia el exterior se refieren a las conexiones entre la organización y los grupos de interés. Freeman y Evan (2018)

2. Si se trata de un solo grupo de interés de una amplia gama de grupos de interés. Es gestión humana para Freeman y Evan (2018) quién se ocupa principalmente de un único conjunto primario de grupos de interés (empleados), mientras que temas como la estrategia se relacionan con la relación de la organización con su entorno, se reconocen desde el principio como una gama de grupos de interés (competidores y competidores potenciales, proveedores y distribuidores, clientes), como lo sugiere el análisis de las fuerzas competitivas de Porter (Porter 1979 y Ghemawat, 2000).

Tradicionalmente, plantean Freeman y Evan (2018) que algunos temas, como contabilidad y marketing, se referían principalmente a un solo grupo de interés: accionistas y clientes, respectivamente. Hay dos formas en las que se puede formular y justificar la importancia de la atención a otros grupos de interés derivados que adquieren su justificación para recibir atención debido a su influencia en los grupos de interés primarios, o al aumentar la importancia de los grupos de interés secundarios como parte de una redefinición del propósito general del área temática.

El marketing, para Charter (1992) se refiere a una amplia gama de grupos de interés que los expertos en marketing deberían tener en cuenta. Sin embargo, estos grupos de interés solo son importantes ya que afectan a la percepción del cliente de la organización y sus productos. Para la contabilidad, se considera que ambos factores son importantes. Por un lado, las relaciones de los grupos de interés secundarios con la organización y pueden afectar el riesgo y la reputación, ya que a su vez esto también afecta el valor de los accionistas.

Sin embargo, las relaciones con los grupos de interés secundarios para Freeman y Evan (2018), también pueden elevarse a un estado primario si todo el propósito de la contabilidad es objeto de reconceptualización en términos de responsabilidad social y transparencia en lugar de cumplir con los deberes de fiducia con los accionistas, debido a que el concepto de grupos de interés ha permeado la formación de gestión de forma diferencial en diferentes aspectos.

Finalmente afirman Freeman y Evan (2018), que las leyes e instituciones no necesitan cambiar (segundo tipo de normatividad) para tener un impacto en el pensamiento y la práctica de la administración. La formación gerencial, puede ser una palanca efectiva para lograr una mayor consideración de los grupos de interés y una mayor influencia de éstos en las organizaciones.

Conclusiones

Se ha presentado un enorme crecimiento en la popularidad del concepto de grupos de interés, entre los académicos y los responsables de la formulación de políticas, y esto ha animado a los gerentes, a explorar y entender el concepto de grupos de interés y han desarrollado prácticas basadas en el concepto de grupos de interés. En este orden de ideas el camino que tenemos por delante es que el desarrollo de la teoría, la práctica y la política continúen reforzándose mutuamente, lo que lleva a una mayor y más amplia influencia del concepto sobre la práctica y la política de organización. Sin embargo, a medida que el concepto se ha vuelto más popular, el camino se ha enredado con las diferentes formas en que se ha utilizado, incluso desvirtuándolo a través de diferentes prácticas se han denominado actividades de grupos de interés, particularmente por aquellos que buscan usar la etiqueta para legitimar sus acciones como una moda que pasa rápidamente su tiempo de influencia.

En la mayoría de los estudios empíricos orientados a los grupos de interés, el desempeño de los grupos de interés es la variable independiente en lugar de la variable dependiente. En consecuencia, la literatura empírica de los grupos de interés refuerza la idea de que los retornos financieros son la medida más relevante del valor creado por una organización. El desempeño financiero es importante

para muchas de los grupos de interés de una organización, pero no es el único aspecto de valor que es importante para los grupos de interés.

La literatura consultada adopta diferentes definiciones, esto ha obstaculizado la investigación y el debate interdisciplinarios, las definiciones de grupos de interés generalmente abordan el concepto de dos maneras. Primero, indican la naturaleza de la conexión entre las organizaciones y los grupos de interés. Existe una relación clara entre las definiciones de qué son los grupos de interés y la identificación de quiénes son los grupos de interés. La forma más común de clasificar a los grupos de interés es considerar grupos de personas con una relación distinguible en las organizaciones. Los grupos de interés más comunes a considerar son: Accionistas; Clientes; Proveedores y distribuidores; empleados; comunidades locales.

En relación con la definición, Pedrini, y Ferri, (2018) afirman que, aunque el concepto de gestión de grupos de interés ha existido durante mucho tiempo, su investigación demuestra que el desarrollo de la literatura aún se encuentra en una etapa temprana. El análisis descriptivo reveló que el número de artículos publicados todavía es limitado, lo que exige un creciente compromiso de los académicos. Además, la mayoría de las obras consideradas son estudios de caso o desarrollo conceptual, mientras que faltan investigaciones dirigidas a explorar conjuntos de datos más amplios.

Hemos argumentado que los tres problemas descritos el problema de la creación de valor y el comercio; el problema de la ética y el problema de la mentalidad gerencial puede resolverse mejor mediante la teoría de los grupos de interés, convirtiéndola en el centro de nuestro pensamiento sobre los negocios y la administración.

La comprensión del concepto de grupos de interés en relación con las organizaciones permitirá guiar las acciones de una organización específica a pesar de las innumerables definiciones y los diferentes énfasis que pueden dar lugar a interpretaciones conceptuales distorsionadas la gran mayoría de estudios adoptan la definición idealizada por Freeman (1984) que los individuos o grupos pueden influir o influir en el alcance de los objetivos organizacionales.

La forma en que una organización trata a sus clientes influye en las actitudes y el comportamiento de los empleados de la organización y en cómo se comporta una organización hacia las comunidades en el que opera influye en las actitudes y el comportamiento de sus proveedores y clientes.

La matriz de grupos de interés elaborada por Freeman et. al. (2008) es importante para priorizar a los grupos de interés y determinar la naturaleza esperada y la frecuencia de comunicación con varios grupos de interés. Al colocar a los grupos de interés identificados en sus propias categorías, se puede determinar cómo se puede manejar cada grupo. Los grupos de interés con poco poder y poco interés serán menos priorizados que aquellas con alto interés y alto poder. El mayor desafío de comunicación radica en satisfacer las necesidades de este último grupo.

Es necesario que la creación de valor para los grupos de interés, nos permitan comprender la economía de los mercados, pero teniendo en el centro un conjunto de relaciones con los grupos de interés que definen el negocio antes de comenzar, administrar, y liderar un negocio.

La teoría de los grupos de interés apela a algunos principios de responsabilidad, evitando la falacia de separación, y simplemente dándose cuenta de que los grupos de interés y las personas de negocios comparten una concepción humana común, podemos construir métodos más efectivos de creación de valor que forjan un vínculo conceptual y práctico entre el capitalismo y ética.

Bibliografía

- Ackermann, F., y Eden, C. (2010). 'Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice', LRP—International Journal of Strategic Management, 44, 179–196.
- Albinger, H.S., y Freeman, S.J. (2000). 'Corporate social performance y attractiveness as an employer to different job seeking populations', Journal of Business Ethics, 28, 243-253.
- Aoki, M. (1984). 'The Co-operative Game Theory of the Firm', Oxford: Clarendon Press.
- Argandoña, A. (1998). 'The stakeholder theory and the common good', Journal of Business Ethics 17 (9): 1093-102.
- Baldwin, L. (2002). 'Total quality management in higher education: the implications of internal and external stakeholders' perceptions', PhD thesis, Graduate School in Business Administration, New Mexico State University, Las Cruces, NM
- Beach, S. (2008). 'Sustainability of network governance: stakeholder influence, Proceedings of Contemporary Issues in Public Management', The 12th Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM XII), Brisbane, pp. 1-23.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. y Walton, R. (1984). 'Managing Human Assets', New York: The Free Press.
- Berman, S. L., Wicks, A. C, Kotha, S., y Jones, T. M. (1999). 'Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance', Academy of Management Journal, 42: 488-506. <http://dx.doi.org/10.2307/256972>.
- Brealey, Myers and Marcus (2007). 'Principles of corporate finance', New York, McGraw Hill/Irwin.
- Bryson, J. (2004). 'What to do when stakeholders matter?', Public Management Review, Vol. 6 No. 1, pp. 21-53.
- Buchholz, R. and Rosenthal, S. (2005). 'Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory', Journal of Business Ethics, Vol. 58 No. 1, pp. 137-48.
- Calton, J. M. and Lad, L. J. (1995). 'Social Contracting as a Trust-Building Process of Network Governance', Business Ethics Quarterly, 5/2: 271–95.
- Cameron, K. (1980). 'Critical questions in assessing organizational effectiveness', Organizational Dynamics, Autumn, 66-80.
- Cameron, K.S. (1984). 'Effectiveness as paradox: Consensus y conflict in conceptions of organizational effectiveness', Management Science, 52, 539-553.
- Carroll, A. B. (1989). 'Business and Society: Ethics and Stakeholder Management', Cincinnati, OH: South Western Publishing.
- Charter, M. (ed.) (1992). 'Greener Marketing: A Responsible Approach to Business', SheYeld: Greenleaf Publishing.
- Choi, J. and Wang, H. (2009). 'Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance', Strategic Management Journal, 30: 895-907.
- Clarkson Center for Business Ethics (1999/2002). 'Principles of Stakeholder Management', Toronto: University of Toronto. Reproduced in 2002, Business Ethics Quarterly, 12/1: 256–64.
- Clarkson Center for Business Ethics (1999/2002). 'Principles of Stakeholder Management', Toronto: University of Toronto. Reproduced in 2002, Business Ethics Quarterly, 12/1: 256–64.
- Clarkson, M. (1995). 'A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance', Academy of Management Review, Vol. 20 No. 1, pp. 92-117.
- Cording, M., Harrison, J.S., Hoskisson, R.E. and Jonsen, K. (2014). 'Walking the talk: A multi-stakeholder exploration of organizational authenticity, employee productivity and post merger performance', Academy of Management Perspectives, 28 (1), 38-56.
- Cording, M., Harrison, J.S., Hoskisson, R.E. and Jonsen, K. (2014). 'Walking the talk: A multi-stakeholder exploration of organizational authenticity, employee productivity and post merger performance', Academy of Management Perspectives, 28 (1), 38-56.
- Crane, A. and Matten, D. (2004). 'Business Ethics: A European Perspective', Oxford University Press, Oxford.
- Danielson, M.G., Heck, J.L. and Shaffer, D.R. (2008). 'Shareholder theory – how opponents and proponents both get it wrong', Journal of Applied Finance, 18, 62-66.
- de Luque, M.S., Washburn, N., Waldman, D.A. and House, R.J. (2008). 'Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinate perceptions of leadership and firm'.

- Donaldson T. and Dunfee, T.W. (1994). 'Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory', *Academy of Management Review*, 18, 252-284.
- Donaldson, T., y Preston, L. E. (1995). 'The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications', *Academy of Management Review*, 20: 65-91.
- Ekeh, P.P. (1974). 'Social exchange theory', Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Elias, A.A., Cavana, R. Y., Jackson, L. S. (2002). 'Stakeholder analysis for RyD project management', *RyD Manag.* 32,301-310.
- Evan, W.M., and Freeman, R. E. (1993). 'A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism', In Beauchamp, T.L. and Bowie, N.E. (eds.) *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 97-106.
- Fassin, Y. (2009). 'The stakeholder model refined', *Journal of Business Ethics*, Vol. 84 No. 1, pp. 113-35
- Frederick, W. C. ; Post, J. E., and Davis, K. (1988). 'Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, 6th edn', New York: McGraw-Hill
- Frederick, W., Post, J. and St Davis, K. (1992). 'Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, 7th ed.', McGraw-Hill, New York, NY.
- Freeman, E. (1994). 'The politics of stakeholder theory: Some future directions', *Business Ethics Quarterly*, 4: 409-21. <http://dx.doi.org/10.2307/3857340>.
- Freeman, E. and Evan, W. (1990). 'Corporate governance: a stakeholder interpretation', *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19 No. 4, pp. 337-59.
- Freeman, R. E., y McVea, J. (2001). 'A Stakeholder Approach to Strategic Management', In M. A. Hitt, R. E. Freeman, y J. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Freeman, E. y Reed, D. L. (1983). 'Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance', *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Freeman, R. E. (1984). 'Strategic management: A stakeholder approach', Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., y Wicks, A. C. (2007). 'Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success', New Haven, CT: Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., y Wicks, A. C. (2008). 'Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success', New Haven, CT: Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., y Wicks, A. C. (2008). 'Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success', New Haven, CT: Yale University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S. and Wicks, A.C. (2007). 'Managing for stakeholders: Survival, reputation and success', New Haven, CT, Yale University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B. and de Colle, S. (2010). 'Stakeholder theory: The state of the art', Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B. and de Colle, S. (2010). 'Stakeholder theory: The state of the art', Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R.; y Reed, D. L. (1983). 'Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance', *California Management Review*, 25/3: 88–106.
- Friedman, A.; y Miles, S. (2006). 'Stakeholders: Theory and Practice, Publisher', Oxford University Press, UK
- Friedman, A.; y Miles, S. (2018). 'Stakeholders. Theory and Practice', Oxford University Press is a department of the University of Oxford.
- Frooman, J.; (1999). 'Stakeholders influence strategies', *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 2, pp. 191-205
- Ghemawat, P. (2000). 'La estrategia en el panorama del negocio. Texto y Casos', México DF: Prentice Hall.
- Goodpaster, K. (1991). 'Business ethics and stakeholder analysis', *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1 No. 1, pp. 53-73.
- Greening, D.W. y Turban, D.B. (2000). 'Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce', *Business y Society*, 39, 254-280.
- Greenwood, M. (2008). 'Classifying employees as stakeholders', Working Paper 4/08, Working Paper Series, Department of Management, Business and Economics, Monash University, Melbourne, April 14, p. x.
- Gregory, R. y Keeney, R.L. (1994). 'Creating policy alternatives using stakeholder values', *Management Science*, 40, 1035-1048.

- Grunig, J. E., y Repper, F. (1992). 'Strategic Management, Publics, and Issues', In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 117–157). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., y Phillips, R. A. (2010). 'Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage', *Strategic Management Journal*, 31: 58-74. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.801>.
- Harrison, J.S. and St. John, C.H. (1996). 'Managing and partnering with external stakeholders', *Academy of Management Executive*, 10 (2), 46-60.
- Harrison, J.S., Bosse, D.A. and Phillips, R.A. (2010). 'Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage', *Strategic Management Journal*, 31, 58-74.
- Harrison, J.S., Bosse, D.A. and Phillips, R.A. (2010). 'Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage', *Strategic Management Journal*, 31, 58-74.
- Harrison, J.; Freeman, E.; Cavalcanti Sá de Abreu, m. (2015). 'Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts', *Revista brasileira de gestão de negócios review of business management*, São Paulo, Vol. 17, No. 55, pp. 858-869, Special Edition 2015, DOI:10.7819/rbgn.v17i55.2647.
- Heath, J. (2009). 'The uses and abuses of agency theory', *Business Ethics Quarterly*, 19, 497-528.
- Heath, R. L. (1997). 'Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges', London: Sage.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. Jr., Woodman, R.W. (2001). 'Organizational behavior, 9th Ed.', Cincinnati, OH: South-Western College Publishing. Hellriegel, D., Slocum, J.W. Jr., Woodman, R.W. (2001). *Organizational behavior, 9th Ed.* Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Helm, S., Kerstin, L.-G., y Storck, C. (2011). 'Reputation Management', Berlin: Springer
- Henisz, W.J., Dorobantu, S. and Nartey, L.J. (2014). 'Spinning gold: The financial returns to stakeholder management', *Strategic Management Journal*, 35: 1727-1748.
- Hillman A.J. and Keim, G.D. (2001). 'Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?', *Strategic Management Journal*, 22: 125-139.
- Hutton, J. (1999). 'The Stakeholders Society', Blackwell, London.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976). 'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure', *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jensen, M.C. (2001). 'Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function', *European Financial Management*, 7, 297-317.
- Jones, T.M. (1995). 'Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics', *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- Jongbloed, B., Enders, J. and Salerno, C. (2008). 'Higher education and its communities: interconnections, interdependencies and research agenda', *Higher Education*, Vol. 56, pp. 303-24.
- Key, S. (1999). 'Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder theory', *Management Decision*, Vol. 37 No. 4, pp. 317-36.
- Kumar, K. y Subramanian, R. (1998). 'Meeting the expectations of stakeholders', *SAM Advanced Management Journal*, 63(2), 31-41.
- McNerney, D. (1994). 'Competitive advantage: Diverse customers y stakeholders', *HR Focus*, 71(6): 9-10
- Miles, S. and Friedman, A. L. (2004). 'The Social Construction of Stakeholder Management in the UK', Governance and Accountability Group Working Paper, 04/01. Oxford: The Business School, Oxford Brookes University.
- Mitchell, R.K., Angle, B.R., Wood, D.J. (1997). 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts', *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Ndlela, M.N; (2019). 'Chapter 2 Stakeholder Approaches in the crisis Management', pp 15-36 Palgrave Pivot, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-319-97256-5_2
- Neville, B., Bell, S. and Mengu C. B. (2005). 'Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship', *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Nos 9/10, pp. 1184-98.
- Parmar, B.; Freeman, E.; Harrison, J.; Wicks, A.; Colle, S.; y Purnell, L. (2010). 'Stakeholder theory: the state of the art', Cambridge University Press, 2010
- Parmar, B.L., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L. and de Colle, S. (2010). 'Stakeholder theory: The state of the art', *Academy of Management Annals*, 3, 403-445.

- Pearson, C. M., y Clair, J. A. (1998). 'Reframing Crisis Management', *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.2307/259099>.
- Pedrini, M.; Ferri, L. (2018). 'Stakeholder management: a systematic literature review', *Corporate Governance*, *The International Journal of Business in Society*, <https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0172>
- Pesqueux, Y. and Damak-Ayadi, S. (2005). 'Stakeholder theory in perspective', *Corporate Governance*, Vol. 5 No. 2, pp. 5-22.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978). 'The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective', Harper y Row, New York, NY.
- Phillips, R.A. (2003). 'Stakeholder theory and organizational ethics', San Francisco, BerrettKoehler Publishers.
- Polonsky, M. (1996). 'Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools', *Journal of Marketing-Focused Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 209-29.
- Porter, M. E. (1979). 'How Competitive Forces Shape Strategy', *Harvard Business Review* 57, no. 2 (March–April 1979): 137–145
- Post, J., Preston, L. and Sachs, S. (2002). 'Managing the extended enterprise: the new stakeholder view', *California Management Review*, Vol. 45 No. 1, pp. 6-28.
- Raupp, J. (2011). 'The Concept of Stakeholders and Its Relevance for Corporate Social Responsibility Communication', In Ø. Ihlen, J. Bartlett, y S. May (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Reed, D. (2002). 'Employing Normative Stakeholder Theory in Developing Countries', *Business y Society*, 41/1: 166–207.
- Rowley, T. (1997). 'Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences', *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 4, pp. 887-910.
- 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: 204–19.
- Scott, S. and Lane, V. (2000). 'A stakeholder approach to organizational identity', *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 43-62.
- Sisodia, R., Wolfe, D.B. and Sheth, J. (2007). 'Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose', Upper Saddle River, NJ, Wharton School Publishing.
- Smillie, I. and Helmich, H. (eds.) (1999). 'Stakeholders: Government–NGO Partnerships for International Development', London: Earthscan.
- Stoney, C. y Winstanley, D. (2001). 'Stakeholding: ¿Confusion or Utopia? Mapping the Conceptual Terrain', *Journal of Management Studies*, 38/5: 603–26
- Tantalo, C. and Priem, R.L. (2014). 'Value creation through stakeholder synergy', *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj.2337.
- Vickers, M.R. (2005). 'Business ethics y the HR role: Past, present y future', *Human Resource Planning*, 28, 26-32.
- Walsh, J.P. (2005). 'Taking stock of stakeholder management', *Academy of Management Review*, 30, 426-438.
- Weyer, M. V. (1996). 'Ideal World', *Management Today*, September: 35–8
- Wicks, A.C. and Freeman, R.E. (1998). 'Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism, and the search for ethics', *Organization Science*, 9. 123-140.
- Wicks, A.C. and Harrison, J.S. (2015). 'A practitioner critique of a conceptual paper on measuring value and performance', *Stakeholder Management y Stakeholder Responsibilities eJournal*, 4(17), 1-21.
- Wicks, A.C., Gilbert, D.R. and Freeman, R. E. (1994). 'A feminist reinterpretation of the stakeholder concept', *Business Ethics Quarterly* 4 (4): 475-497



Manuel Alfonso Garzón Castrillon
BA; MSc; PhD, Post PhD, Director Grupo de Investigación FIDEE.

Correo electrónico: manuelalfonsogarzon@fidee.org

