

Ezequiel Alpuche de la Cruz & Lourdes Leticia Leines Cortez

La Teoría de los Stakeholders: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo

Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria

Año 4, No. 6, Enero - Junio, 2017, pp. 21 - 34.

<https://www.doi.org/10.64040/ztx6v340>

Cómo citar este artículo: Alpuche, E., & Leines, L. L. (2017). La Teoría de los Stakeholders: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 6, 21-34. <https://www.doi.org/10.64040/ztx6v340>

Publicación editada por la UDF, Santa María. Cedro No. 16, Santa María la Ribera, C.P. 06400, Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México.



Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

La Teoría de los Stakeholders: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo

The Theory of Stakeholders: an analysis focused on the groups within the organization and proposal of a new group

Ezequiel Alpuche de la Cruz*

Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán

Lourdes Leticia Leines Cortez**

Universidad del Distrito Federal, Campus Santa María

Resumen

La teoría de los Stakeholders complementa otras teorías relacionadas con la organización, ya que en ella se muestran de manera específica los grupos de interés que se relacionan con estos entes complejos que se encuentran interrelacionados con sus sistemas internos, pero al mismo tiempo con su entorno, mostrando a los grupos como miembros unidos por una causa en beneficio del grupo. Se aborda de manera teórica las posturas que han venido surgiendo en las últimas décadas en relación a los stakeholders mostrando sus intereses de manera específica y real. Una vez expuestas las bases conceptuales y teóricas, se argumenta la propuesta de incluir como grupo de interés a los directivos, lo que permitirá tener un contexto más amplio y holístico para la comprensión de las organizaciones, así como analizar las diferentes maneras de actuar de los grupos.

Palabras clave: Grupos de interés, interrelación con organizaciones, beneficios, grupos de propuestas.

Abstract

The theory of Stakeholders complements other theories related to the organization, since it shows in a specific way the interest groups that relate to these complex entities that are interrelated with their internal systems but at the same time with their surroundings, showing to groups as members united by a cause for the benefit of the group. It is a theoretical approach to the positions that have been emerging in the last decades in relation to stakeholders showing their interests in a specific and real way. Once the conceptual and theoretical bases are exposed, the proposal to include managers as an interest group is argued, which will allow a broader and holistic context for the understanding of the organizations, as well as to analyze the different ways of groups.

Key words: Interest groups, interrelation with the organization, benefits, group proposal.

* Doctor en Estudios Organizacionales. Profesor del Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán.

Contacto: alpuchedelacruz@gmail.com

** Programa de Doctorado en Dirección de Organizaciones de la Universidad del Distrito Federal, Campus Santa María.

Contacto: leynes23@gmail.com

Introducción

El objetivo de este trabajo es analizar las interrelaciones que existen entre los stakeholders, abordando de manera detallada cada uno de los grupos que tienen cierto grado de interés por la organización, siendo el beneficio que desean obtener disímil debido a que los objetivos que persiguen son en ocasiones opuestos entre sí, por lo que buscarán ser los primeros en poder conseguir lo que se proponen extraer de la organización. Esta teoría abarca la teoría de la agencia, sin embargo, considera a mayor profundidad no solo el consejo de accionistas y el agente, sino que engloba de manera holística a los diferentes entes que conciernen a la organización, por lo que es más completa, considerando tanto el entorno interno como el externo de la organización y, simultáneamente, se ven influenciados por grupos de poder.

En un segundo momento se presentan los doce grupos de interés que principalmente aborda la teoría de los stakeholders, considerando aquellos que se encuentran inmersos dentro de la organización, así como los que están en el entorno y, sin embargo, ejercen presión para poder conseguir los objetivos que se han propuesto, obteniendo un beneficio factible que les permita poder permanecer y consolidarse.

En un tercer momento se presentan los principales aportes que hacen alusión a los directores dentro de las organizaciones, permitiendo vislumbrar el panorama de su acción dentro de su labor como estratega, líder y planificador de propuestas innovadoras que permitirán a las organizaciones poder lograr sus objetivos, pero al mismo tiempo se perciben los intereses que éstos tienen con respecto a lo que desean obtener del mismo ente económico-social en el que han estado inmersos.

Por último, en la figura 1 se presentan los grupos de interés in extenso en la organización, en donde de manera ilustrativa, se puede apreciar la lucha entre los grupos de interés por obtener lo

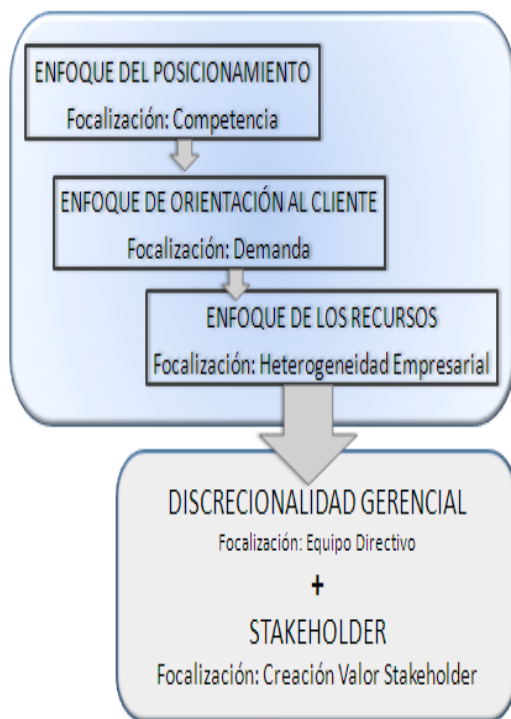
que desean, ya que cada uno de ellos tiene intereses respecto a la organización y harán un despliegue de esfuerzos coordinados para lograr sus objetivos.

La teoría de los Stakeholders

La teoría de los Stakeholders supone la existencia de individuos que tiene interés particular en la empresa porque interactúan con ella de alguna manera. La palabra Stakeholders surgió por primera vez en un comunicado interno del Instituto de Investigación de Stanford según lo referido por Freeman y Redd (1983), desde entonces se ha escrito sobre este tema en particular, en español se ha traducido como "*Participantes*" o "*Grupos de Interés*". La teoría hace notar que los accionistas no son los únicos interesados en la organización, sino que a partir de la interrelación social existe una red de colectivos interesados en la empresa por varias razones (Freeman & Redd, 1983, citados en Esparcia, 2009). La teoría de las partes interesadas o Stakeholders no significa que los representantes de estos grupos deben formar parte de los consejos de administración de la empresa, lo que implica es que los intereses de estos grupos están vinculados y que para crear valor hay que ver cómo cada uno de los interesados pueden hacerlo. Esta teoría es acerca de cómo funcionan las empresas¹ de manera óptima y cómo podrían funcionar, esta teoría tiene que ver en cómo se crea y gestiona un negocio eficaz (Freeman, 2010).

De acuerdo con Freeman (1984), la Teoría de los Stakeholders considera que las organizaciones están compuestas por un conjunto de actores, a los que denomina grupos de interés (stakeholders), y entre los que habitualmente se incluyen están los siguientes: accionistas, trabajadores, posibles inversionistas, proveedores, clientes, administración, y sociedad en general. Desde esta perspectiva, la empresa surge como el resultado de la interrelación de todos esos grupos a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta que lo que constituye a la organización es la comunicación y

Figura 1. Evolución de la participación y la teoría de los stakeholders.



Fuente: Retolaza et al. (2012).

lo que constituye al grupo es la interacción (Schvarstein, 2010). Retolaza, et al. (2012) mencionan que la visión normativa de los stakeholders apoya la idea de que éstos tienen intereses genuinos por la actividad de la empresa y que además tienen un valor interno dependiendo de su conexión con los resultados financieros.

Tradicionalmente solo se han tomado en cuenta los problemas que surgen entre propietarios y directivos (teoría de la agencia) pero se ha ignorado el resto de relaciones que la organización establece con el resto de los stakeholders. Un panorama pluristakeholders nos muestra los grupos de interés con los que interactúa una organización, entendiendo a los propietarios como un colectivo más a tomar en cuenta situado en la misma posición que los demás stakeholders. La teoría instrumental de los stakeholder considera que si se satisfacen los intereses de los stakeholders se mejorará considerablemente la rentabilidad, la competencia, y eficiencia de la organiza-

ción. Freeman (1984) afirma que para que una empresa tenga éxito, tendrá que gestionar adecuadamente a los Stakeholders; y como menciona Williamson (1989) si se ve a la corporación como un lugar que combina todos los factores productivos para la competitividad de un negocio, los empleados que aportan la mano de obra son tan miembros de la empresa como los mismos accionistas que aportan el capital y, desde esta perspectiva, los directores empleados no tendrían más conflicto de intereses que los directores que son accionistas. Los grupos de interés son cualquier organización conformada por un grupo de personas que participen en el entorno de la empresa y se vean afectados por las decisiones de la segunda. De acuerdo con los autores, un ejemplo lo constituye la empresa Starbucks en la que sus grupos de interés como cultivadores de café, empleados, competidores en el mercado del mismo servicio, comunidades locales entre otros, podrían verse afectados por las decisiones de esta empresa (Robbins & Coulter, 2014).

El objetivo de la administración y la razón profunda de ser de la empresa desde el punto de vista ético es la maximización a largo plazo del bienestar de todos los stakeholders, efectuando la condición de permitir la obtención de un resultado económico-financiero capaz de llenar suficientemente las expectativas de los accionistas (Fernández, 2007, citado en Fernández & Bajo, 2012). Así, *“las organizaciones tienen el reto de fomentar una cultura de la integridad entre sus colaboradores, lo que se puede lograr con voluntad de los líderes y de una política que sancione las malas prácticas e incentive las buenas conductas”* (Pineda, 2015: 36).

Existe algo en común en cualquier grupo de interés y es que cada uno de ellos tiene algo en juego con el funcionamiento de la empresa, hay algo que esperan ganar; ya sea que busquen una transformación o mantener el *status quo*. En todo caso, cada stakeholder, como su propio nombre indica, tiene algún grado de stake (interés) en la marcha de la empresa (Fernández & Bajo, 2012).

En ocasiones se llega a creer que solo los accionistas son los que están interesados, porque está en juego su inversión, pero en realidad, las organizaciones se encuentran a la expectativa de los grupos que desean tener algún beneficio, o que están recibiendo un efecto favorable o a la inversa por parte de la empresa. Para Trujillo (2013), el paradigma de la responsabilidad social ha venido asociada a la teoría de los stakeholders, para este autor la teoría de los grupos de interés se incluye en el marco de las teorías de la organización y es frecuentemente relacionada con la ética empresarial y la teoría del bien común conceptualiza de manera literal el significado de las palabras, *stake*: apuesta; *holder*: el que sostiene o mantiene. El stakeholder es el que se juega algo con el comportamiento de la empresa; el que gana o pierde según las decisiones que ésta tome.

Los Sindicatos

En el caso de los sindicatos, éstos surgieron a fines de la década de 1870 en Francia, bajo la atribución de las obras de Pierre Joseph Proudhon, pero no fue sino hasta 1902 cuando importantes organizaciones sindicales obreras lograron su período de colosal esplendor (Claudio, 2014). Los sindicatos surgen para la representación de la clase obrera, ya que gracias a éstos los trabajadores han podido proteger sus derechos ante los patrones y aunque en México en ocasiones se les visualiza como algo negativo, no siempre fue de esta manera, ya que el surgimiento de estos y su visión original eran la protección de los trabajadores para que éstos se vieran beneficiados trabajando en armonía para sus empleadores, siendo ambos favorecidos.

En las organizaciones sindicalizadas las decisiones importantes en la administración de recursos humanos están determinadas por acuerdos colectivos como pueden ser las fuentes de reclutamiento, ascensos, despidos, capacitaciones, entre otros. Si bien, no todos los trabajadores pertenecen a algún sindicato, según los cálculos actuales 11.8% de los trabajadores estadounidenses pertenecen a algún sindicato mientras que en Fran-

cia 9.6 % son sindicalizados, en Japón 19.6 %, Alemania 27%, Dinamarca 75% y México 19% (Robbins & Coulter, 2014).

No podemos negar que los sindicatos tienen un poder considerable, y que a veces hacen uso de sus facultades para realizar paros laborales que en ocasiones tienen afectaciones a la sociedad, como es el caso de los tres paros laborales que ocurrieron en 2010 por United que es el sindicato que representa a la cabina de British Airway que afectó a la tercera aerolínea más grande de Europa provocando pérdidas por más de 220 millones de dólares para la aerolínea. Otro caso de huelgas ocurridas en ese mismo año fue en las Plantas de Honda y Toyota en China, que sucedió por la inconformidad de los trabajadores chinos por laborar más de 12 horas diarias, realizando monótonas tareas por sueldos muy bajos (Robbins & Coulter, 2014). Los sindicatos como grupos de interés tienen influencia, autoridad y poder suficiente, para afectar de alguna manera a la organización, éstos buscan un interés para conseguir algo a favor de los trabajadores, aunque en el caso particular de nuestro país en el libro titulado *“los demonios del sindicalismo mexicano”* los sindicatos tienen una cláusula no escrita que es práctica generalizada y permanente: *“prohibida la transparencia de recursos. Opacidad obligatoria”* (Moreno, 2015:13), además de la existencia de complicidades con la clase patronal en una sociedad corporativizada (Bizberg, 1990). Y es que el mayor problema reside en los líderes que poseen los poderes sindicales, por lo que la verdad, la transparencia y el compromiso hacia sus agremiados son solo una falacia (Villafranco, 2015).

Para el caso del sindicalismo mexicano, cabe mencionar que históricamente una sociedad corporativizada que surgió en los albores del siglo XX con el Partido Nacional Revolucionario (PNR), es caracterizado por un conjunto de organizaciones empresariales públicas con un *“sindicato charro”*, donde los acuerdos entre los dirigentes de estas organizaciones públicas y los líderes sindicales no tenían por objetivo lograr mejoras para la clase trabajadora, sino solamente

enriquecer a la cúpula sindical y solapar los actos de corrupción de los dirigentes de estas organizaciones del sector público. Este grupo de interés ejerce poder ciertamente sobre las organizaciones empresariales públicas, en el caso de las empresas privadas son “*sindicatos blancos*” o de empresa, es decir, el sindicato se subordina a las decisiones de la empresa.

Accionistas

Uno de los propósitos de los accionistas es aumentar su riqueza (Pérez-Carballo, 2007). Hace notar que el objetivo de crear valor para el accionista se puso de moda en las últimas décadas del siglo pasado como directriz para poder tomar decisiones en las organizaciones, comenta que esto no era un criterio nuevo puesto que se basaba en lo enunciado en el siglo XIX por John Stuart Mill, Alfred Marshall y en 1970 con Milton Friedman, para quien la única responsabilidad de la empresa es incrementar los beneficios para sus accionistas, antes que ellos, Adam Smith propuso su teoría de la mano invisible, según la cual el egoísmo del empresario por tener un beneficio lo motiva a ofrecer productos de calidad a un precio competitivo. En ese sentido, “*Se denomina aumento de valor para los accionistas a la diferencia de la riqueza que poseen al final de un año y la que poseían el año anterior*” (Fernández, 2002:23). El aumento del valor para los accionistas es un punto crucial en cualquier organización, ya que el objetivo de los mismos es poder incrementar su riqueza y por eso deciden arriesgar su dinero.

Los accionistas desean ganar más, pero saben que para poder lograrlo tienen que invertir, lo que involucra un riesgo que tienen que asumir para poder generar un aumento en su riqueza, por lo que los accionistas también tienen un interés muy particular por la organización y su adecuado funcionamiento, ya que de esto depende un beneficio personal para los mismos. En la teoría de los Stakeholders se toma en consideración varios grupos y no solo los accionistas, ya que comúnmente se piensa que los principales interesados son estos últimos, sin embargo, existen mu-

chos otros grupos que también tienen intereses particulares en la organización. Además, los accionistas deben ser lo suficientemente audaces para responsabilizar a sus gerentes de cualquier pérdida, aún más si es debido a la falta de integridad e incompetencia, además, ellos deben saber que el efectivo se debe de generar desde sus empresas (Andrew, 2015).

Posibles Inversionistas

Los tipos de inversionistas se clasifican teniendo en consideración la “*tolerancia al riesgo*”. La psicología del inversionista se define como el comportamiento de los individuos ante el riesgo, el hombre no siempre es racional en su toma de decisiones y en las finanzas, es decir, posee racionalidad limitada (Simon, 1982). El estudio del comportamiento pretende descubrir la manera en la que los inversionistas se ven afectados por sus emociones al grado de llegar a cometer actos irracionales, asimismo, investigan la manera en la que se modifica el proceso cuando hay incertidumbre. Se ha comprobado que los individuos presentan reacciones cuando ganan y cuando pierden, en ocasiones, la aflicción por la pérdida es superior a la felicidad que pueden sentir cuando ganan. El temor al fracaso y el temor al riesgo son diferentes, esto debido a que los inversionistas prefieren correr riesgos con tal de poder evitar pérdidas (Castro, & Castro, 2002). Lo anterior, también da cuenta de la existencia de los espíritus animales en el comportamiento humano (Akerlof & Shiller, 2009), de la coexistencia de racionalidad e irracionalidad en el ser humano (Damasio, 1995, citado por Castaingts, 2011), aunado a ello, la presencia del miedo, pánico, la indiferencia, la precaución, el desinterés, la duda, la sospecha, la confianza, el entusiasmo, el empuje y la euforia juegan un papel fundamental en la toma de decisiones financieras (Ponce, 2011). Existe un intervalo largo entre los compromisos sobre los recursos contribuidos por los inversionistas a la organización y el reintegro de sus beneficios ya que mientras otros agentes pueden esperar durante días o semanas, los inversionistas

esperan durante años (Sunder, 1997). El interés de los inversionistas es ganar un producto mayor a la suma a la que han renunciado al no comprar un certificado de depósito, el uso de recursos para invertir en una empresa tiene por lo tanto un costo de oportunidad (Case, Fair & Ruiz, 1997) y que se presentan en la cotidianidad de la organización como un conjunto de decisiones (Luhmann, 2005).

Competidores

Los competidores son los entes que representan a las empresas que responden a las necesidades del mercado ofreciendo productos y servicios, básicamente es el conjunto de empresas que actúan en el mercado y rivalizan para dar satisfacción a los consumidores (Abascal, 2004). La rivalidad entre competidores se detecta por las maniobras competitivas para poder posicionarse, usan tácticas como la guerra de precios, batallas publicitarias, lanzamiento de nuevos productos, incrementan sus servicios y las garantías. La intensidad de esta rivalidad que existe entre los competidores refleja la salud de la que goza un sector (Porter, 1987), y lo hace atractivo o no según sea el caso, además, existe mayor rivalidad entre los competidores cuando hay un gran número de los mismos, ofrecen productos similares, la competencia en el sector es desleal, existen barreras de salida que condicionan la permanencia en el sector de empresas que no tienen la rentabilidad que se esperaba tuvieron (Martínez & Milla, 2005).

Clientes

El cliente es el individuo que compra algo a una empresa y éstos se clasifican en: clientes potenciales, reales, antiguos, leales y eventuales, nuevos clientes o personas que han dejado de serlo (Uroz, Plaza & Burgos, 2010). Los clientes, dependiendo la empresa, son el público en general, las corporaciones o industrias enteras. Cualquiera que sea el cliente hay que escogerlo estratégicamente (Markides, 2002). Entre los intereses de los clientes están: las políticas generales y la comunicación con los mismos, seguridad en los

productos, reclamaciones y servicios especiales. La satisfacción que tienen los grupos de interés con la empresa se alcanzará atendiendo intereses y puede ser un indicador del rendimiento de la empresa, ya que cada grupo busca sus intereses (Uroz *et al.*, 2010). Los clientes forman un grupo de interés especial, esto debido a que las empresas necesitan retenerlos y al mismo tiempo atraer nuevos clientes, además de que tenga una fidelización por comprar sus productos, por lo que cumplir con los intereses de los clientes también es de vital importancia prestar atención a lo que ellos quieren, sin dejar a un lado los demás grupos de interés. Asimismo, las empresas deben evitar a toda costa centrarse en los clientes fáciles de adquirir y de retener y, en cambio, asignar de manera eficiente sus recursos (Thomas, Reinartz & Kumar, 2004). Los clientes, por otra parte, envían señales al mercado y a las empresas acerca de los atributos que debe poseer un bien (producto) y que la empresa debe seguir produciendo (Friedman & Friedman, 1980).

Comunidad

La comunidad está muy presente en la conciencia del sujeto que ejerce su libertad de responder. Las comunidades humanas no difieren del resto de la vida, ya que formamos comunidades a partir de las necesidades que se nos presentan y con frecuencia para pertenecer a la comunidad uno debe de ceder la autonomía individual. En el proceso de producción, las empresas se vuelven agresivas en su afirmación de que no tienen obligaciones a largo plazo con su mano de obra, por lo que los empleados al ver una oportunidad con un ligero aumento salarial en otra empresa no dudan en cambiarse. Por otra parte, la economía global permite y alienta a las empresas a llevar sus actividades en regiones donde los costos son más bajos (Goldsmith *et al.*, 1999), son portadoras de capacidades de diversa índole, economías de escala, de alcance y de aglomeración (Castaingts, 2000).

La comunidad desea por lo tanto que la economía se mantenga estable, que las empresas no

contaminen su medio ambiente, mejores ingresos salariales para los miembros de su comunidad al mismo tiempo que reducir la tasa de desempleo; busca una estabilidad entre los miembros de su comunidad lo que permita un equilibrio en su entorno. La colaboración entre la empresa y la comunidad es creadora de valor que fortalece a la organización como un todo en aras del mejoramiento de la competitividad, la innovación y la eficiencia, así *“formular y ejecutar estos negocios, en los que empresas y comunidad son socios, no sólo deriva en eficiencia e innovación, en el proceso se crean y fortalecen capacidades de uno y otro lado para adaptarse y enfrentar los retos”* (Michel & Enrigue, 2017:116).

Gobierno

El gobierno es básicamente un conjunto de órganos del Estado que ejercen las funciones y actividades en que se desarrolla el poder público que a la entidad estatal pertenece y en su acepción dinámica se revela en las funciones que se traducen en actos de autoridad, pero las formas de gobierno se entienden por las estructuras de dichos órganos y la manera interdependiente y sistematizada de realizar esas funciones (Burgoa, 1976). El gobierno es parte importante dentro de cualquier país, ya que a través de éste los órganos del Estado pueden cumplir sus funciones y operar, pero al mismo tiempo se convierte en un grupo de interés de las organizaciones, ya que necesita forzosamente del sector privado para poder obtener recursos a través de los impuestos que las empresas generan, pero al mismo tiempo las empresas necesitan de la seguridad pública y de los actos de autoridad que sólo el gobierno puede cumplir, entre otras funciones que se le tienen conferidos. El gobierno necesita de las organizaciones del sector privado para realizar proyectos que de manera independiente no podría realizar, y sus intereses son el crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones, ya que a través de ésta se busca reactivar la economía del país, y atraer mayores inversiones al mismo, además de hacer crecer el producto interno bruto. Las empresas le suministran información al gobierno (datos cuali-

tativos y cuantitativos) y, en retorno, el gobierno provee información a las empresas sobre las condiciones del mercado tanto nacional como internacional, oportunidades de coparticipación en diversos proyectos productivos, así como asesoría especializada relacionada con el desarrollo empresarial y de los sectores económicos en general.

Medios de Comunicación

La comunicación es el medio que sirve de base en cualquier organización social, las alianzas económicas de las telecomunicaciones y los productores de contenido, ha creado una nueva constelación de funciones atribuidos a internet y por consiguiente al desarrollo de productos y herramientas que se ofrecen a los usuarios (Cardoso & Castells, 2009). Los medios de comunicación social conviven y participan en el proceso de globalización en las sociedades, además de que desempeñan un papel relevante en la vida cotidiana de los ciudadanos ejerciendo un poder de transformación en la sociedad, nadie pone en duda el papel tan importante que juegan los medios de comunicación en nuestras vidas (Fernández & García, 2001). Los medios de comunicación desean lograr alianzas con las empresas en aras de obtener algún beneficio de las mismas, la publicidad y los comerciales, la creación de contenidos y servicios ha permitido que cada vez cobren mayor terreno dentro de sus acuerdos con el sector empresarial, pero, al mismo tiempo, las empresas necesitan de los medios de comunicación para dar a conocer sus productos a los posibles clientes potenciales. Los medios de comunicación ocupan un lugar de privilegio en la sociedad actual, a través del ejercicio de su actividad preponderante se convierten en estructurantes de la vida social, creando estereotipos e influyendo profundamente en el comportamiento social, económico, político y cultural de las naciones (Sartori, 1998).

Grupos de Acción Política y Social

Las acciones políticas son actividades del proceso gubernativo tendientes a influir en las decisiones de los negocios públicos o a ejercitar poder

sobre estos. La acción política es “segmentaria” contrario a la acción administrativa que es “jerárquica”. La acción política está compuesta por individuos o grupos que compiten por el control de los negocios públicos utilizando el poder (Bobbio *et. al.*, 1991). Los grupos de acción social, sin embargo, mueven a sus miembros a identificar los cambios deseados, desarrollar el sentido común político y recursos, así como aprender nuevas técnicas para negociar (East, 2000 citado por Henry *et. al.*, 2004). Ambos grupos buscan lograr sus objetivos, y para ello hacen uso de las estrategias más acordes dependiendo las metas que desean alcanzar, por lo que la gestión y las técnicas de negociación cumplen un papel importante en este sentido. Los grupos de acción política y social también son consumidores de bienes y servicios, lo mismo que el gobierno, buscan coordinarse con la empresa con el objetivo claro de concretar labores de cabildeo² ante las diversas instancias que contribuyan al logro de sus intereses.

Proveedores

El comprador trata de identificar a los proveedores más apropiados, efectuando una búsqueda por computadora, telefoneando a otras empresas para pedir recomendaciones, viendo anuncios del ramo y asistiendo a ferias comerciales. Si un proveedor quiere ser tomado en esta fase deberá aparecer entre los primeros lugares de la lista en las búsquedas en internet y crear una reputación en el mercado. Después de evaluar a cada empresa solo se tomarán en cuenta las que estén más calificadas (Kotler, 2002). Por consiguiente, los proveedores buscan aumentar su cartera de clientes (empresas) a las que puedan ofrecer sus bienes y servicios, los proveedores necesitan de las organizaciones y las organizaciones necesitan de los proveedores, de ahí que sean considerados como una de las cinco fuerzas de la industria (Porter, 1987) y, asimismo, representan un elemento importante para diseñar e implementar la estrategia en la empresa (Pümpin & García, 1993), pero al mismo tiempo éstas necesitan de un ente económico-social que les provea de los insumos necesari-

rios para la elaboración de sus productos. Los proveedores deben de mantener un perfil adecuado para poder ser considerados por las organizaciones, ya que de esto depende su existencia y su razón de ser.

Asociaciones comerciales e industriales

Las asociaciones comerciales no solo tratan del comercio, sino que establecen mecanismos para solucionar disputas que incluyen cláusulas. Son acuerdos entre soberanías y por ello deben de incluir acuerdos para la resolución de los diferentes conflictos que se puedan suscitar (Schettino, 2002). Otra ventaja de estas asociaciones es que a través de ellas se puede relacionar con hombres y mujeres de negocios (Gray, 1993). Por otra parte, las asociaciones industriales sirven para el fomento de la industria nacional en la que se discuten los medios para poder mejorar la producción del país de toda clase, sostener las leyes que mantienen, protegen la industria y proponer nuevas que permitan un impulso más rápido. (El museo mexicano, 1843; citado por Escandón, 2004). Las asociaciones comerciales e industriales se conforman por organizaciones y son organismos de representación, es por ello que necesitan a las mismas para poder tener mayor poder e intervención en el gobierno, ya que los empresarios ejercen una enorme influencia en cualquier sociedad capitalista.

Empleados

Las personas pasan su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar las metas que se proponen. El trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de una remuneración económica para poder subsistir y desarrollarse de manera personal y profesional. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, debido a la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Pero al mismo tiempo las organizaciones también

dependen de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos (Chiavenato & Sacristán, 2009). Los empleados por lo tanto, necesitan y buscan ser reconocidos como personas valiosas dentro de las organizaciones, tener un remuneración justa que les permita poder adquirir los satisfactores esenciales, desarrollar su potencial y sentirse útil dentro de la sociedad, descubrir sus competencias poniéndolas en práctica y, al mismo tiempo, tener la oportunidad de crecer dentro de la organización.

Los directores

Los directores forman parte importante de las grandes organizaciones, ya que a través de éstos se toman las decisiones concernientes a las estrategias que se pretenden implementar en cada una de las áreas, y dentro de los mismos tenemos al CEO (Chief Executive Officer) quien es jerárquicamente el que se encarga de llevar a buen rumbo la organización. En la gran mayoría de los casos, el CEO puede ser contratado por el consejo de accionistas, pero en ocasiones puede ser parte del mismo grupo. De cualquier forma, también tiene un interés en la organización, y esperan obtener algo de la misma. Lechuga (1996) argumenta que el director es una persona de metas y que planea sus acciones, además, que ejecuta tales acciones al fin de alcanzar la meta que anhela, es una persona congruente entre lo que dice y hace y que aprende de sus fracasos, es sumamente observador y está siempre pendiente de lo que sucede en su entorno, es capaz de asumir grandes riesgos además de ser un excelente comunicador. Thomas *et al.* (2007) refieren que un director general significa juzgar el propio comportamiento y las recompensas en relación con los estándares que tiene que observar la compañía y su finalidad es maximizar el valor del accionista a largo plazo, lo que implica conseguir un beneficio económico y pagar a los inversores por el capital que tienen invertido en la empresa.

El director General debe ser una persona que dé resultados para los accionistas, planee y se proponga metas que pueda alcanzar, aunque tenga que correr riesgos, no siempre sus decisiones van a ser acertadas para la empresa sin embargo debe saber que aun de los fracasos que tenga debe aprender y analizar todo su entorno. En cuanto a las actividades que realizan también es interesante analizarlas, si se desea conocer más acerca del mismo actor. De acuerdo con Mintzberg (1989), en una investigación que realizó en cinco compañías importantes de los Estados Unidos de Norteamérica descubrió que los directores generales recibían un elevado flujo de llamadas y correo desde el momento de su llegada por la mañana hasta que se iban por la tarde y señala *“cuando un directivo tiene que planificar lo hace dentro del contexto de las acciones diarias, no dentro de cierto proceso abstracto reservado para pasar dos semanas en un refugio que tiene la organización en las montañas”* (p. 10).

El director es una persona sumamente ocupada y podríamos decir que a veces se encuentra realizando más actividades que le dan un plus y le ayudan a conseguir sus metas, ya que muchas veces en lugar de basarse en información escrita Mintzberg (1989) se basa más en murmuraciones, rumores e inclusive especulaciones, ya que los rumores de hoy pueden ser los hechos del mañana. ¿Cuál es el interés que pueden tener los directores en las organizaciones? Analizando lo antes mencionado, estos buscan tener mayores oportunidades en su crecimiento laboral, porque, aunque ya están en un nivel alto de la jerarquía, necesitan y al mismo tiempo están dispuestos a tener nuevos retos, por lo que si se encuentran dentro de una empresa pequeña, buscarán ser líderes de una empresa más grande, pero al mismo tiempo están conscientes que para ello deben dar resultados satisfactorios en donde se encuentran es ese momento. Por otro lado, quieren ser reconocidos dentro de su ámbito como los mejores, siendo líderes y haciendo que los demás (incluyendo el consejo de accionistas) tengan la

confianza de delegar y determinante en la toma de decisiones dentro de la organización.

Una de las tareas más importantes del Director de la organización es la adecuada toma de decisiones. En ese sentido:

“La principal función de un administrador de la empresa es la toma de decisiones, es su trabajo diario [...] Sea como sea, la información será la base de la toma de decisiones del administrador. Éste deberá tomar las mismas, no con base en los informes verbales que le reporten sus subalternos, sino con base en información fidedigna, sustentada en resultados concretos, sean estos buenos o malos” (Cámara, 2015:36).

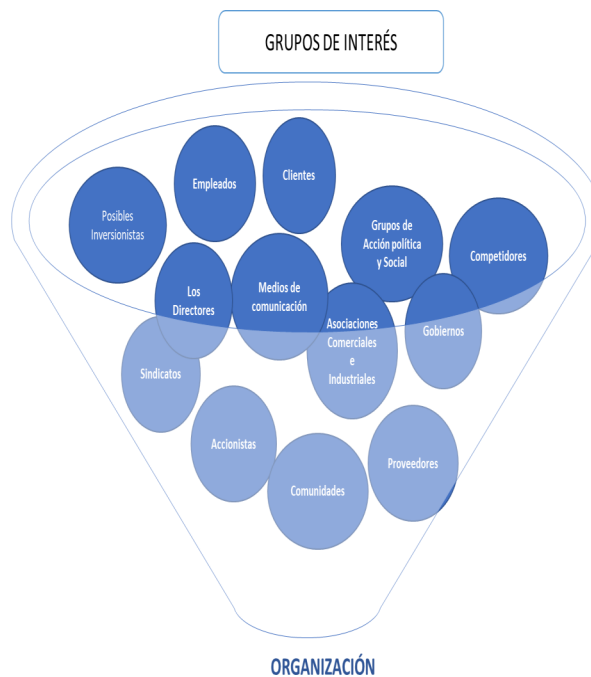
La información es la materia prima para la adecuada toma de decisiones en la organización, una diligente gestión y tratamiento de la información, son necesarias para la toma de decisiones del Director de la empresa. Aunado a lo anterior, el buen manejo de la información es una condición sine qua non para la buena marcha de la organización.

La figura 1 refleja los diferentes grupos que tienen intereses en la organización, dentro del embudo se pueden apreciar círculos de diferentes tamaños, pero un solo orificio que permite la entrada de un solo círculo, lo que refleja que no todos los intereses pueden cumplirse al mismo tiempo, ya que dependiendo de la organización y del grupo que más ejerza presión sobre otros, podrá obtener los resultados deseados, en esta misma figura se propone un nuevo grupo, que son los directores, ya que a pesar de que al mismo forman parte de la organización, los directores tienen intereses particulares por las organizaciones, lo que se retomará en los apartados siguientes.

Los aportes del Neoinstitucionalismo

El Nuevo Institucionalismo como escuela surge con los trabajos pioneros de Douglass C. North (1993), Oliver Williamson (1989), entre otros. El primero, postula que las instituciones son el conjunto de reglas del juego en la sociedad y se clasi-

Figura 2. Los grupos de interés *in extenso* en la organización.



Fuente: Elaboración propia con base en Robbins y Coulter (2014).

ficar en formales e informales. El segundo, hace un estudio detallado de los costos de transacción, es decir, de los costos derivados del uso del mecanismo del mercado y los clasifica en *ex ante* y *ex post*, en otras palabras, los que se gestan antes y después de la transacción. El neoinstitucionalismo como escuela, señala que los individuos moldean sus comportamientos de acuerdo al entramado institucional (formal e informal) imperante en el ambiente. Siguiendo el mismo desarrollo argumental:

“En efecto, desde esta perspectiva el sistema legal no es una estructura independiente del sistema económico, al contrario, las leyes existen y las fija la economía, pero al mismo tiempo la economía no puede existir sin leyes. El papel del Estado consiste en guiar, seleccionar y canalizar la demanda y necesidad de leyes [...] En última instancia, el Estado define, identifica y previene riesgos, como parte esencial de su poder privativo; asimismo, fija sanciones, penas, multas, etc., y aplica reglas de conducta obligatorias para todos los individuos en la sociedad” (Ayala, 1999:329-330).

Las instituciones son fundamentales para comprender el comportamiento humano: el ser humano siempre está inmerso en los espacios organizacionales e institucionales (Schvarstein, 2010) y su conducta depende del contexto social e institucional en que se desenvuelve. Cuando lo extrapolamos a un nivel superior, las empresas están imbuidas por el entorno institucional tanto interno como externo y el participante de la organización modifica y adapta su comportamiento *in situ* dependiendo del contexto donde tiene lugar la interrelación e interacción de los individuos en el día a día. Siguiendo el mismo hilo explicativo:

“La función de las leyes y las instituciones es restringir, pero a la vez moldean la conducta de los individuos, sus concepciones y sus deseos, además liberan y dan poder a los individuos para actuar de acuerdo con sus preferencias. Las nociones de progreso, productividad y eficiencia, en buena medida, se encuentran delimitadas por las restricciones legales [...] Las acciones colectivas, y en general las distintas formas de coordinación y cooperación son posibles porque las leyes aumentan la confianza entre agentes con distintos intereses y aun concepciones y, en contraste, disminuyen las conductas oportunistas: el problema del gorrón, el daño moral y la aversión al riesgo” (Ayala, 1999:330).

Discusión

Los grupos de interés siempre han existido, pero no es hasta que se formula como tal una teoría que se puede tener de manera específica identificados cada uno de estos grupos, así como sus intereses particulares con respecto a la organización, desde el gobierno, hasta los proveedores, cada uno en particular desea algo, un beneficio para el propio grupo que puede obtener a través de estos entes económicos y sociales. Al tener el enfoque en los empleados de la organización, a través de la investigación se puede percibir que los directores también forman parte de un grupo en particular, ya que sus intereses son específicos y, al mismo tiempo, juegan un papel importante en la toma de decisiones para que otros grupos puedan obtener lo que buscan. Los directores ejercen un poder delegado, es decir, toman deci-

siones a partir de una facultad que les ha conferido el consejo de accionistas (es una relación agente-principal).

El ser humano por naturaleza busca su propio beneficio, necesita algo de los demás y está dispuesto a crear sus propias redes para poder conseguir lo que desea, su instinto y lógica le permite percatarse que formando grupos puede conseguir los objetivos teniendo más posibilidades de lograrlos que haciéndolo de manera aislada, es por ello que los grupos son parte importante que rodea a cualquier organización, ya que la misma se encuentra inmersa en el entorno y, al mismo tiempo, necesita de los grupos, así como los grupos de interés necesitan de la organización y se ven afectados por las decisiones de la misma.

El poder que detenta cada grupo de interés es diferenciado, ya que el riesgo que representa para cada uno de los grupos es variable: En el caso de los accionistas aportan capital y el riesgo que afrontan es mayor que el de los empleados y del sindicato que los representan los directores. Por su parte, los clientes se verán afectados por las decisiones de la empresa y ésta se verá afectada por las decisiones de los clientes, ya que éstos toman decisiones a partir de la información que les suministra el sistema de precios. Los proveedores ejercen un poder porque proveen insumos o materias primas para la elaboración de los productos que la compañía vende, y los proveedores pueden ser tanto de bienes como de servicios. Los competidores ejercen un poder de mercado por que cualquier descuido, omisión o falta por parte de nuestra empresa, ellos la aprovecharán en su beneficio.

Por lo que respecta a las comunidades, son colectivos que buscan un mejoramiento en los diversos órdenes, desde la protección al medio ambiente, mejoras de la infraestructura social, la defensa de los derechos laborales, y un equilibrio en la economía local. Asimismo, constituyen un grupo de presión en aras del mejoramiento económico y social de la comunidad. El gobierno

ejerce un poder no sólo porque la empresa debe contribuir con el pago de impuestos sino porque el gobierno es el garante de la seguridad pública y del estado de derecho. Los medios de comunicación por otra parte son fundamentales en el sistema capitalista actual, debido a que las empresas tienen necesidades de anunciarse y dar a conocer sus productos en las agencias informativas, y en una sociedad abierta, es indudable el poder que ejerce quien tiene la información. Vivimos en una sociedad en la que cierta información es de dominio público y todos están sujetos al escrutinio público. Por último, los grupos de acción política y social utilizan los procesos de negociación, los primeros en la arena política, y los segundos en el ámbito social: en el primer caso son prácticamente los grupos de interés político que buscan tomar decisiones sobre los recursos de la organización y para el segundo caso, están más orientados hacia la consecución de mejoras sociales.

NOTAS

¹ En nuestro trabajo consideramos que la empresa de negocios es la organización dominante en la actualidad y, por ende, ocupa centralidad en la presente investigación.

² El lobbying o cabildeo es la coordinación entre personal de la empresa y los representantes de los grupos de acción política y social, generalmente ante los órganos legislativos y otras instancias gubernamentales.

REFERENCIAS

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Akerlof, G. & Shiller, R. (2009). *Animal Spirits. Cómo influye la psicología humana en la economía*. Barcelona: Gestión 2000.
- Andrew, K. (2015). *Lecciones aprendidas de las cartas de Warren Buffet a los accionistas*. Babel Cube Inc.
- Ayala, J. (1999). *Instituciones y economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bizberg, I. (1990). *Estado y Sindicalismo en México*. México: El Colegio de México.
- Bobbio, N., Matteucci, N. & Pasquino, G. (1991). *Diccionario de Política*. México: Siglo Veintiuno.
- Burgoa, I. (1976). *Derecho Constitucional Mexicano*. México: Porrúa.
- Cámara, L. A. (02 de diciembre 2015). Información, la base de toma de decisiones y otros usos. *El Economista*, p. 36.
- Cardoso, G. & Castells, M. (2009). *Los Medios de comunicación en la sociedad en red: filtros, escaparates y noticias*. Barcelona: UOC.
- Case, K., Fair, R. & Ruiz, A. (1997). *Principios de microeconomía*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Castaingts, J. (2000). *Los sistemas comerciales y monetarios en la tríada excluyente. Un punto de vista latinoamericano*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa / Plaza y Valdés.
- Castaingts, J. (2011). *Antropología simbólica y neurociencia*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa / Anthropos.
- Castro, A. & Castro, J. (2002). *Respuestas rápidas para los financieros*. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. & Sacristán, P. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Claudio, P. (2014). Concepto del sindicalismo definición sindicato conceptos del siglo xx. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de: http://historiaybiografias.com/conceptos_siglo1/
- Escandón, C. (2004). *Industrialización, género y trabajo femenino en el sector textil mexicano: el obraje, la fábrica y la compañía industrial*. México: CIESAS.
- Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas: teoría e historia*. Barcelona: UOC Editorial.
- Fernández, J. L., & A. Bajo (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 6, (0), 130-143.
- Fernández, P. (2002). *Creación de valores para los accionistas*. Barcelona: Gestión 2000.

- Fernández, T. & García, A. (2001). *Medios de comunicación, sociedad y educación*. Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge / New York: Cambridge University Press.
- Friedman, M. & Friedman, R. (1980). *Libertad de elegir*. Barcelona: Orbis.
- Goldsmith, M., Beckhard, R., Hesselbein F. & Schubert, R. (1999). *La comunidad del futuro*. Barcelona: Granica.
- Gray, D. (1993). *Cómo evaluar su potencial emprendedor: una guía para pequeñas y medianas empresas*. Barcelona: Granica.
- Henry, S., East, j. & Schmitz, C. (2004). *Trabajo social con grupos: modelos de intervención*. Madrid: Narcea.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing : conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Lechuga, E. (1996). *Directivo de Alto Rendimiento (D.A.R.)*. México: ISEF.
- Lirio, J. (2010). *Gestión de la RSC. Oleiros, La Coruña*: Netbiblo.
- Luhmann, N. (2005). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. México: Universidad Iberoamericana / Anthropos.
- Markides, C. (2002). *En la estrategia está el éxito*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Martínez, D. & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Michel, G. & Enrigue, G. (septiembre 2017). Crear valor donde hay pobreza, *Expansión*, p. 116.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Moreno, M. (2015). *Los demonios del sindicalismo mexicano*. México: Aguilar.
- North, D. C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pérez-Carballo, J. (2007). *¿Qué es crear valor para el accionista?: manual para no financieros*. Pozuelo de Alarcón: ESIC.
- Pineda, A. (2 de diciembre de 2015). Política de integridad en la Empresa, *El Economista*, p. 36.
- Ponce, C. (agosto 2011). Identificalos para ganar más. Conoce los ciclos del mercado (Informe Especial). *Inversionista*, 287. México: IASA Comunicación.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
- Pümpin, C. & García, S. (1993). *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Retolaza, J. L. & Ruiz De Aguirre, L. J. (2012). Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica, *Universitas Psychologica*, 2, (II), 619-628.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Sartori, G. (1998). *Homo videns: la sociedad teledirigida*. Buenos Aires: Taurus.
- Schettino, M. (2002). *Introducción a la economía para no economistas*. México: Pearson Educación Prentice Hall.
- Schvarstein, L. (2010). *Psicología Social de las Organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- Simon, H. A. (1982). *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.
- Sunder, S. (1997). *Theory of accounting and control*. Cincinnati: South-Western College Pub.
- Thomas, J. S., Reinartz, W. & Kumar, V. (2004). Obtenga el máximo de todos sus clientes, en *Harvard Business Review*, 82, (7), 78-86.
- Thomas, M., Miles, G. & Fisk, P. (2007). *El directivo perfecto: una guía para conseguir los mejores resultados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Trujillo, E. (2013). *La sociedad que no quería ser*

anónima. Madrid/Nueva York: LID Editorial Empresarial.

Uroz, J., Plaza, J. & Burgos, J. (2010). *Grupos de interés y gestión deportiva: un estudio aplicado a la UD Almería*. Almería: Universidad de Almería.

Villafranco, G. (2015). El (enorme) costo de los sindicatos en México. Consultado el 25 de julio de 2016, de: <http://www.forbes.com.mx/el-enorme-costo-de-los-sindicatos-en-mexico/#gs.T4ag7pw>

Williamson, O. (1989). *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.