

José Miguel Túnuez-López, Carmen Costa-Sánchez
y Cesibel Valdiviezo/Editores

Prólogo Belén Puebla-Martínez

Comunicación Organizacional en entornos *online*

Gestión, actores y recursos

Cuadernos Artesanos de Comunicación / 149



CAC 149 - *Comunicación Organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos*

Miguel Túñez-López, Carmen Costa-Sánchez y Cesibel Valdiviezo
Editores | Precio social: 8,30 € | Precio en librería. 10,80 € |

Editores: Javier Herrero y Milena Trenta
Diseño: F. Drago

Ilustración de portada: Fragmento del cuadro “Mujer de Fuenteventura”, de Vale (Bolonía).

Imprime y distribuye: F. Drago. Andocopias S. L.
c/ La Hornera, 41. La Laguna. Tenerife.
Teléfono: 922 250 554 | fotocopiasdrago@telefonica.net

Edita: Sociedad Latina de Comunicación Social – edición no venal
- La Laguna (Tenerife), 2015 – Creative Commons
<http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/portada2014.html>

Descargar en pdf:
<http://www.cuadernosartesanos.org/#149>

Protocolo de envío de manuscritos:
<http://www.cuadernosartesanos.org/protocolo.html>

ISBN: 978-84-17314-07-1
TF-902-2018
DOI: [10.4185/cac149](https://doi.org/10.4185/cac149)



Gestión de *stakeholders*: un enfoque comunicacional

Valerie Báez

Corte Nacional de Justicia del Ecuador

Diego Apolo

U. Nacional Educación Ecuador/U. San Francisco de Quito

Gabriela Pasquel

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Lizeth Pauker

Yasuní Medios

PARA CITAR: Báez, V et al (2018). *Gestión de stakeholders: un enfoque comunicacional*. En Túñez-López, M., Costa-Sánchez, C. y Valdiviezo, C. (Eds.), (2018). *Comunicación Organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 149 (pp. 29-52). La Laguna (Tenerife): Latina.

Resumen

Este capítulo profundiza en las bases teóricas y metodológicas para la gestión de *stakeholders* con un enfoque comunicacional. Se abordan diferentes perspectivas sobre las definiciones, clasificación, tipología, características e importancia de estos para la consecución de los objetivos institucionales y su relevancia como eje transversal para la construcción de estrategias que aporten valor a la imagen y reputación corporativa. Además, analiza el rol protagónico que desempeñan los grupos de interés en la gestión institucional.

Palabras clave: stakeholders, comunicación corporativa, toma de decisiones.

Las actividades que toda institución desempeña han llegado a impactar en los diversos ámbitos del entorno en el cual se desarrolla; en tal sentido, resulta esencial considerar a los *stakeholders* como actores relevantes a la hora de construir estrategias. De este modo, al tomar en cuenta los impactos políticos, económicos, sociales y ambientales que afectan a la misma. Por ello, es fundamental primero conocer a sus grupos de interés para precisar y satisfacer con mayor exactitud sus expectativas, pero sobre todo sus necesidades.

Además, de determinar la manera en la que los mismos influyen, tanto dentro como fuera del entorno y por ello cabe su vínculo hacia la comunicación corporativa entendida como:

“La gestión de identidad, imagen y reputación que a través de la investigación permite identificar valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la construcción de vínculos hacia los stakeholders, aportando al logro de los objetivos planteados” (Báez et al., 2017: 527).

Debido a la importancia de lo expuesto, es imprescindible recurrir a la definición de stakeholders propuesta por Freeman (1984) quien menciona que puede ser “cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una organización” (Freeman et al., 1984 citado en Rivera y Malaver, 2011: 22). Aunque resulta esencial comprender que esta aproximación abarca mucho más, pues también existen partes que actúan directa o indirectamente, al intervenir en el transcurso de las actividades de una organización, por ejemplo: organismos gubernamentales, comunidades, futuros empleados, potenciales consumidores o familias, sin dejar de mencionar a la competencia.

Para las empresas o instituciones, son todos los grupos de interés a los que buscan llegar a través de un mensaje, así existiese o no una relación directa, un claro ejemplo pueden ser los posibles clientes potenciales.

Es importante reconocer que todas las organizaciones, tienen sus respectivos grupos de interés, y por tanto deben poseer conocimiento sobre cada una de sus necesidades; así como también la opinión que tienen estos sobre la misma. En tal virtud para establecer una relación de confianza entre las partes interesadas. En primer lugar, es primordial tener claro quiénes son los grupos de interés y de qué manera se va a actuar frente a ellos. Es así como no existe un listado predeterminado para seleccionar y priorizar a los stakeholders; todo dependerá de la situación, pero sobre todo de cada institución o empresa.

Para Lazzari y Moulia “es importante analizar la relación con los stakeholders como un proceso de mejora continua y en constante cambio. Las exigencias de cada grupo cambian con el tiempo, así como también cambia su importancia estratégica” (2015: 39). Por tanto, “se requiere de la gestión de comunicación para construir estrategias que pongan en diálogo la difusión de mensajes y la construcción de vínculos a largo plazo con los stakeholders” (Apolo et al., 2017: 19); sobre todo al considerar que la entidad debe comprometerse con los mismos, llevando a cabo acciones estratégicas comunicacionales que garanticen el entendimiento mutuo.

En diálogo con los anterior, Lafuente y Luciano aseveran:

“Debido a la complejidad que presentan las relaciones con los grupos de interés, las empresas y sus gestores pueden necesitar de herramientas flexibles que los auxilien en la toma de decisiones y los ayuden a mejorar la gestión y el diálogo con los stakeholders” (2011: 80).

Así pues, al ser el diálogo una de las herramientas más eficaces para procurar la satisfacción mutua; es importante conocer que, a nivel comunicacional, el término stakeholders hace referencia a todos los actores que se encuentran dentro del escenario organizacional (personas, grupos, instituciones, etc.), por lo que no considera únicamente a aquellos con los que se mantiene relaciones vigentes.

Es decir, al hablar de *stakeholders* se refiere a los diferentes actores, con los que la institución o empresa debe interactuar de manera particular, a través de mensajes que se adecuen a sus necesidades

comunicacionales, tomando en consideración las herramientas y canales con los que la organización cuenta. Así lo afirman Pasquel *et al.*:

“El conocer cuáles son los factores que influyen sobre la percepción que tienen los *stakeholders* sobre la institución, permitiría a los altos mandos gestionar los recursos comunicacionales de una manera eficiente y eficaz, enfocando la construcción de sus objetivos, estrategias, actividades y acciones hacia el fortalecimiento de su imagen” (2015: 2).

En tal virtud, es fundamental que toda organización considere realizar su planificación y diseño de estrategias, con base en la identificación, diferenciación y desarrollo de acciones específicas para cada *stakeholder*; con el fin de alcanzar mediante esta gestión un trabajo integral, eficiente y eficaz que fortalezca sus activos intangibles.

A continuación, se presenta una tabla que demuestra la manera en la que están cambiando las diferentes formas de participación de los *stakeholders*, con respecto a los temas a tratar y cómo hacerlo:



Figura 1. Cambios en la naturaleza en las relaciones de los stakeholders. Elaboración propia, basado en Krick et al (2006: 29)

1. Teoría de los *stakeholders*

A partir de lo mencionado y con el fin de esclarecer ciertas dudas e inquietudes, se toma en consideración la llamada teoría de los

stakeholders, misma que fue desarrollada por Freeman (1984), en su obra *Strategic Managment*, donde se define a esta como una metodología de gestión estratégica que contribuye a la planificación responsable y ética de cualquier organización.

En la revisión del estado del arte sobre *stakeholders* realizada por Freeman *et al.*, (2010) se puede identificar que, en el pasado, las pequeñas y medianas empresas se limitaban a relacionarse con sus proveedores y clientes en un modelo de gestión familiar, donde no se priorizaba al resto de personas con las que de alguna u otra manera se encontraban relacionados, ya sea directa o indirectamente.

Es así como con el auge de la tecnología y la comunicación, las empresas se vieron obligadas a cambiar, puesto que a medida en que fueron creciendo y fortaleciéndose, algunas de estas se percataron que el impacto de sus actividades trascendía su entorno cercano convirtiéndolas en estructuras cada vez más complejas. Por lo que, se crea la necesidad de relacionarse e interactuar con los diferentes grupos de interés, tomando en consideración que toda empresa o institución necesita de una red de *stakeholders* con el fin de conocer sus necesidades en relación con los productos, bienes o servicios que presta.

De acuerdo con González (2007: 208-209) son varias las razones, por las cuales esta teoría ha demostrado tener relevancia en los últimos años, entre estas se encuentran:

- Se enfoca en un nuevo paradigma empresarial, en donde se aprecia a la organización como un todo, donde no solamente se involucran sus propietarios y trabajadores; sino también todos los agentes que de alguna u otra manera se encuentran relacionados con la misma.
- Comprende que las relaciones existentes entre las organizaciones y los distintos *stakeholders*, no solamente se fundamentan en bases jurídicas o sociales, sino también morales. En otras palabras, al existir expectativas recíprocas de comportamiento, es necesario procurar satisfacerlas más allá del nivel económico.

- Facilita la presencia de responsabilidad social en las empresas, a partir de la consideración del sentido ético y moral. Es por ello, que en la actualidad dicha teoría, es una de las más utilizadas a la hora de poner en práctica programas de esta índole.
- Es vital reconocer que al hablar de *stakeholders* se hace referencia a “grupos de personas naturales o jurídicas con las que se tiene vínculo” (Orozco y Ferré, 2011: 111). Además, el término *stakeholder* puede ser empleado para referirse a las partes interesadas, grupos de interés o públicos objetivos; lo esencial es tomar en consideración a todos y cada uno de los actores que entablan relaciones con las organizaciones.

En la actualidad las empresas no toman decisiones pensando únicamente en satisfacer sus propios intereses; sino, también tomando en consideración las necesidades de los *stakeholders*. De tal manera que se ha considerado a esta teoría como una nueva forma de gestión administrativa en la que se comparte la idea de una nueva perspectiva enfocada en los grupos de interés. La cual surge debido a la influencia que estos tienen en las decisiones tomadas a nivel empresarial, al convertirse en agentes interlocutores, antes que simples espectadores. Para Agüero, Carbonell y Martínez, “la teoría de los *stakeholders* incorpora dentro del proceso de toma de decisiones a ciertos grupos que anteriormente habían sido excluidos por considerarse ajenos a la actividad empresarial” (2006: 32).

En definitiva, esta teoría hace referencia a una concepción general de estrategia organizativa y ética, por lo que su idea central radica en comprender que el éxito de una determinada compañía depende del acierto con el que se manejen los vínculos existentes con los grupos de interés para esta. De tal manera, que no se lleguen a perjudicar los objetivos empresariales propuestos. Así pues, este se encuentra direccionado hacia la generación de información ética y la promulgación de las diversas actividades ejecutadas por la organización, más allá de un enfoque en la gestión de relaciones.

2. Importancia de la gestión de los grupos de interés

Al identificar y satisfacer adecuadamente las expectativas y necesidades de los grupos de interés, en cierta manera se garantiza el éxito empresarial; puesto que los *stakeholders* tienen la potestad de contribuir al crecimiento o fracaso de una organización. Así pues, toda buena o mala decisión tomada por la organización y que influya sobre los *stakeholders* puede provocar una serie de éxitos o fracasos, por lo que se determina que los *stakeholders* desempeñan un rol fundamental en cuanto a la toma de decisiones en la empresa.

Pensar que el análisis de los stakeholders se circunscribe solamente a la actividad empresarial, sería limitarlo en exceso. Por ello, de acuerdo con Freeman (1984) citado en Ángel, expresa:

“El principal objetivo del concepto de stakeholders como teoría es afirmar y mostrar que la gestión de un proyecto es responsabilidad no sólo de los financiadores y ejecutores, sino también de los demás individuos o grupos que tienen algún interés en las acciones y decisiones de dicho proyecto” (2010: 493).

Asimismo, al establecer y desarrollar relaciones más estrechas y directas con los grupos de interés, se contribuye a la creación de una plataforma de aprendizaje, innovación y mejora que no únicamente influye en los resultados económicos; sino también en los sociales y ambientales. Son varias las razones por las cuales se debe considerar de importancia la relación con los diferentes *stakeholders*, en primer lugar, porque influyen directamente en el éxito o fracaso de la organización y también por su implicación en la actividad diaria. En segundo lugar, otro aspecto de importancia es que “la gestión de *stakeholders* es el paradigma que más ha transformado el *management*.”

Su derecho a disponer de información ha traído consigo una era de transparencia en las empresas que convive con los riesgos a la revelación de determinada información” (Vaccaro, 2011: 1).

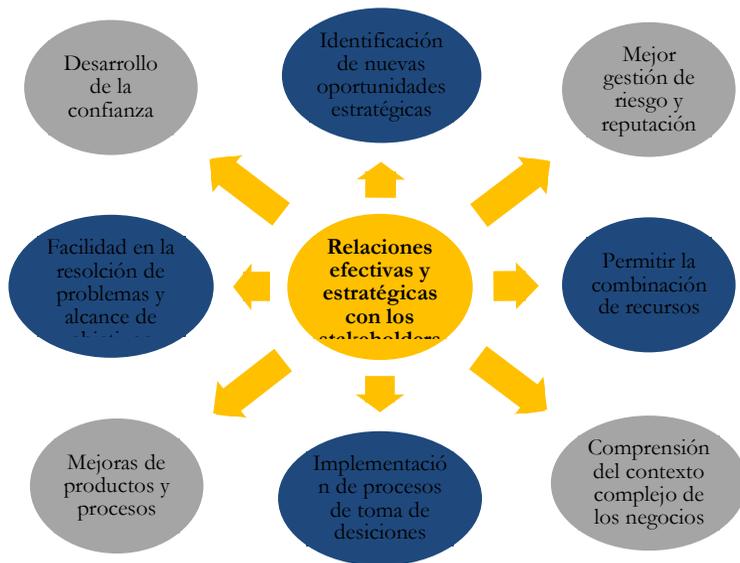


Figura 2. Relaciones efectivas y estratégicas con los *stakeholders*
Elaboración propia, basado en Krick et al. (2006: 13).

3. Modelo de gestión de *stakeholders* basado en la comunicación

Toda organización tiene que establecer y desarrollar relaciones de confianza y cooperación mutua con sus grupos de interés, para así crear vínculos que garanticen la generación de un valor compartido.

De esta manera, la gestión de las relaciones que la organización establece con sus stakeholders contribuye a la formación del capital social, entendiendo como todo aquello que posibilita la cooperación entre dos partes, en este caso entre la organización y sus grupos de interés. Es por ello, que en los últimos años se ha considerado “la identificación de las expectativas y demandas de los stakeholders, así como la integración de los mismos en la estrategia de una organización” (Acuña, 2012: 5).

A continuación, se presenta un modelo de gestión de *stakeholders* basado en la comunicación corporativa, mismo que permite dar realce a este eje transversal que en muy pocas ocasiones es reconocido como

un factor estratégico a la hora de alcanzar el éxito institucional y empresarial. Es así, que la relevancia de este modelo se centra en identificar y analizar el rol protagónico que desempeñan los grupos de interés; además de dar respuesta a qué, cómo y cuándo comunicar.

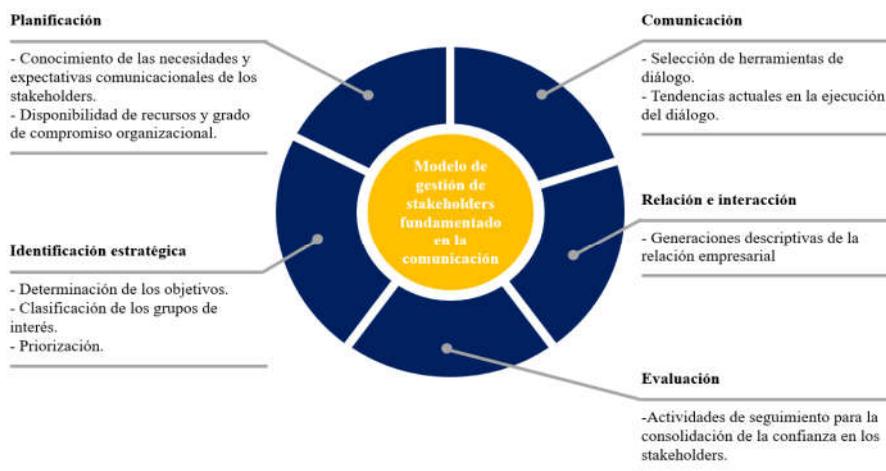


Figura 3. Modelo de gestión de *stakeholders* fundamentado en la comunicación. Elaboración propia

Los grupos de interés, con el pasar del tiempo han desarrollado relaciones más estrechas con las diversas organizaciones, generando igualdad de condiciones al momento de competir unas con otras; convirtiendo su gestión a nivel empresarial y comunicacional en la piedra angular que sostiene y mantiene a toda organización.

3.1 Identificación estratégica

Es el primer paso para el establecimiento del modelo, su importancia radica en determinar los objetivos estratégicos de la organización, para que con base en ello se identifiquen los grupos de interés y así proceder a priorizar los mismos. Para Granda y Trujillo “este es un elemento clave que, de no realizarse así, puede sentar las bases de un modelo incompleto o erróneo con el que la organización tome decisiones incorrectas” (2011: 72).

Sin embargo, es importante mencionar que no existe un modelo específico para categorizar a los *stakeholders*, pues los intereses de la organización van cambiando con el tiempo. Los grupos afectados y que afectan a la institución dependen de diversos factores, por lo que generalmente las nuevas estrategias de negocio y los cambios contextuales determinan distintos grupos de interés en diferentes momentos. Así para Lazzari y Moulia “la empresa se encuentra ante el desafío de estar al día con los cambios y tener un buen conocimiento de todos los actores con influencia en su esfera de actividad” (2015: 42). Así mismo, Granda y Trujillo aseveran que: “es preciso tener en cuenta que este paso debe afrontarse como un proceso abierto, donde la naturaleza cambiante del entorno hará que aparezcan o desaparezcan agentes del ámbito que la organización debe contemplar” (2011: 73).

3.1.1 Clasificación de los grupos de interés

Para Clarkson (1995), es posible clasificar a los *stakeholders* en función de la homogeneidad presentada por los intereses en cuestión, es así que divide a los mismos en primarios y secundarios.

De esta manera, los primarios, hacen referencia al grupo de interesados indispensables para que cualquier tipo de organización continúe desarrollándose con sus labores operativas en la sociedad. Para Fernández y Bajo “al menos, bajo este rubro habría que incluir a los dueños y accionistas, a los empleados, a los clientes y a los proveedores” (2012: 138).

Con respecto a los grupos de interés secundarios, se refieren a aquellos que no se encuentran directamente involucrados con las actividades económicas ligadas a la organización. Aunque en caso de existir algún tipo de modificación, sí pueden llegar a ejercer su influencia. Retomando a Fernández y Bajo “aquí cabe un amplio abanico de potenciales grupos de interesados: competidores, comunidad en la que radica la empresa, medios de comunicación, miembros de la sociedad civil, organizaciones del tercer sector” (2012: 138).

De igual manera, es esencial indicar la existencia de los *stakeholders* globales, caracterizados por ser grupos u organizaciones conformadas por integrantes de diversos países que presentan intereses en común, con respecto a las actividades de las empresas y organizaciones económicas.

De acuerdo con Granda y Trujillo (2011: 73), existe una segunda forma de categorizar o diferenciar a los stakeholders, estos son:

- Por cercanía: son los grupos con los que la organización se relaciona de manera directa o, como su nombre lo indica, cercanos; es decir, son aquellos que resultan esenciales para la existencia de la empresa.
- Por influencia: hace referencia a aquellos grupos de interés que influyen o pueden llegar a hacerlo, tomando en consideración el desarrollo de las actividades empresariales.
- Por responsabilidad: son aquellos grupos de interés con quienes se mantienen obligaciones legales.
- Por dependencia: se refiere a aquellos grupos que dependen de las actividades ejecutadas por la organización.

Por su parte, Mitchell, Bradley y Donna (1997) proponen un modelo de identificación de los stakeholders fundamentado en los atributos como: poder, legitimidad y urgencia. Sin embargo, estas características solamente analizan a los *stakeholders* en un periodo de tiempo específico, sin tomar en consideración una visión a largo plazo; es por ello por lo que Clemens y Gallagher (2003) citados por Caballero añaden el atributo de durabilidad, pues argumentan que “aunque poder, legitimidad y urgencia son atributos importantes en la correcta identificación de los *stakeholders*, estos no dirigen adecuadamente los asuntos entre ellos y los directivos a largo plazo” (2007: 15).

3.1.1.1 Poder

Hace referencia al grado en que los individuos son capaces de influir o persuadir en el seguimiento de ciertas líneas de conducta o en la toma de decisiones que no habrían tomado por su propia cuenta; con el fin de ser partícipes en las estrategias de la organización.

Por su parte, Mitchell et al, (1997) proponen los siguientes tipos de poder:

- Poder coercitivo: se basa en la fuerza física, violencia; puesto que conlleva el uso de armas o castigos físicos.
- Poder utilitario: permite el uso de recursos materiales o financieros. Es esencial, indicar que, en este caso, símbolos como el dinero permiten la adquisición de bienes y servicios.
- Poder normativo-social: se da a través de recursos simbólicos, donde no interviene el trato físico y mucho menos recompensas materiales; los mismos pueden ser normativos y sociales.

Para Lazzari y Moulia “cada tipo de poder debe ser sopesado según el grado de sensibilidad de la organización, que debe reflejar la importancia debida, la susceptibilidad o la vulnerabilidad en relación al recurso que afecta” (2015: 44).

3.1.1.2 Legitimidad

Se fundamenta en la percepción generalizada de que las acciones ejecutadas por un actor social son las más apropiadas dentro del sistema social constituido por normas, valores, creencias y definiciones. Se debe agregar que la legitimidad “es un bien común deseable, es un concepto amplio, no se trata de una mera percepción, y puede ser definida y negociada de modo diferente en los distintos niveles sociales de la organización” (Caballero, 2007: 16).

Del mismo modo, la legitimidad puede ser medida de acuerdo al grado de deseabilidad de las acciones del *stakeholder*, tanto para la organización, como para la sociedad. De esta manera, en caso de que los *stakeholders* cuenten con intereses legítimos en la organización, estos deben ser considerados como características propias de la misma, pues de todas maneras el *stakeholder* posee una capacidad de influencia moral y legal sobre el comportamiento de toda empresa.

3.1.1.3 Urgencia

Todo vínculo existente entre *stakeholder* y organización se encuentra marcado por el tiempo, convirtiéndose en un factor fundamental para la empresa. Es así que este atributo, representa el grado en el cual las demandas de las partes interesadas piden atención inmediata “esta solicitud se plantea en base a la existencia de dos condiciones: (1) la demanda es sensible al paso del tiempo en cuanto a su atención; (2) la demanda es importante o crítica para el *stakeholder*” (Lazzari y Moulia, 2015: 44).

3.1.1.4 Durabilidad

Este atributo pretende comprender y prever la actitud de la mayor parte de los *stakeholders* en un futuro. Además, de provocar que ciertos grupos de interés tengan mayor influencia sobre otros. A través de la durabilidad, se pretende motivar y mantener a los *stakeholders*, considerando la experiencia con cada uno de ellos. Para Clemens y Gallgher (2003), citado por Caballero, la durabilidad es “aquel atributo que representa la continua habilidad de los *stakeholders* para exigir reclamaciones en la organización originadas por motivos legales, institucionales u de otro tipo” (2007: 17).

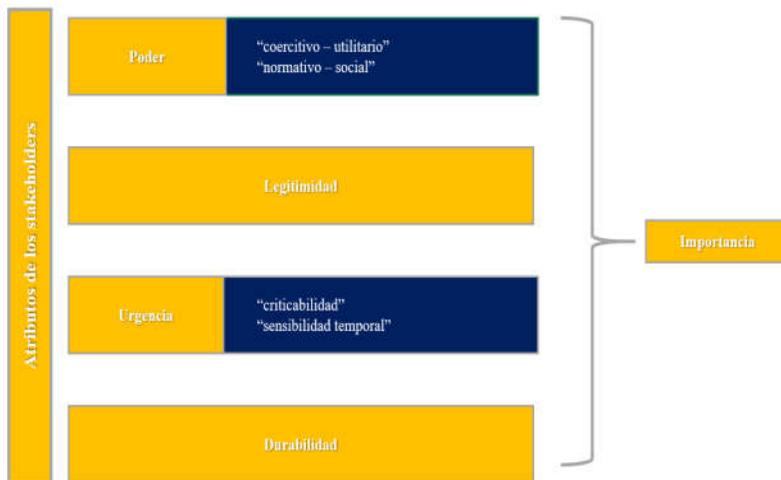


Figura 4. Atributos de los *stakeholders*. Elaboración propia, basado en Caballero (2007: 19).

De esta manera, al enfocarse en tres de los cuatro atributos previamente mencionados (poder, legitimidad y urgencia); es posible, según Vaccaro (2011: 2), clasificar a los *stakeholders* de la siguiente manera:

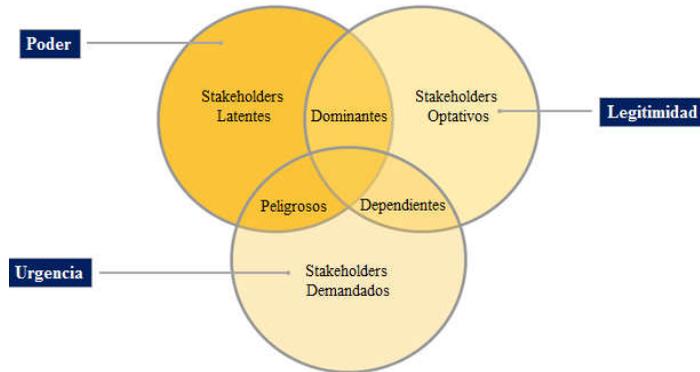
- *Stakeholders* latentes: hace referencia a aquellos grupos de interés que cuentan solamente con un atributo; a pesar de que, con el tiempo, pueden adquirir otros y fortalecer su relación cada vez más. De esta manera pueden ser:
 - Inactivos: solamente tienen poder; es decir que poseen la capacidad de imponerse sobre la entidad, mas no cuenta con legitimidad y mucho menos urgencia en el cumplimiento de sus expectativas y necesidades.
 - Discrecionales: poseen legitimidad, pero no poder o urgencia.
 - Demandantes: al contrario de los anteriores, estos sí cuentan con urgencia, aunque no con poder y tampoco con legitimidad para manifestar sus necesidades, expectativas e intereses.
- Stakeholders expectantes: son los que cuentan con dos de los tres atributos. Pueden ser:
 - Dominantes: son quienes cuentan con poder y legitimidad, pero no con urgencia.
 - Dependientes: aquellos que poseen urgencia y legitimidad, mas no poder.
 - Peligrosos: son los que tienen poder y urgencia, pero no legitimidad.

Para Ángel (2010: 493), existe un tercer grupo, mismo que se refiere a:

- *Stakeholders* definitivos: son aquellos grupos de interés que poseen los tres atributos: poder, legitimidad y urgencia. Tomando en consideración, que este modelo es dinámico, los

stakeholders pueden pasar de ser de un tipo a otro, dependiendo de las diferentes circunstancias

Figura 5. Tipología de *stakeholders*. Elaboración propia, basado en Vaccaro (2011: 3).



En definitiva, el empleo de cualquiera de las opciones para la clasificación de los *stakeholders* presentadas anteriormente, permitirá dar paso a la siguiente etapa de la identificación estratégica de los grupos de interés.

3.2 Priorización de los *stakeholders*

Es necesario seleccionar cuáles son los grupos más importantes y esenciales para la misma dependiendo los recursos que esta tenga. Esta etapa permite establecer y asignar los escasos activos, con el fin de generar el mayor impacto posible en la vinculación existente entre la empresa y sus grupos de interés.

Sin embargo, antes de efectuar la priorización, es preferible agrupar a cada uno de los *stakeholders* con el afán de unificar a aquellos que poseen características, necesidades y expectativas similares, para facilitar la selección de estos. Resulta primordial contar con un grupo de expertos que abarquen toda la problemática a partir de un enfoque global.

Para Granda y Trujillo “los criterios de priorización son ponderables, intercambiables, adaptables y muchas veces únicos para cada organización o incluso para cada momento” (2011: 381). Sin embargo, a continuación, se propone una lista de criterios que permite guiar la ejecución de este proceso en base a la comunicación, entorno al establecimiento de una matriz basada en la importancia e influencia de los *stakeholders* sobre la institución o empresa.

Los grupos de stakeholders de alto impacto son los que tienen poder para:	Los stakeholders de alta dependencia son aquellos que se encuentran en posición de:
<ul style="list-style-type: none"> • Influir en el otorgamiento de las licencias. • Restringir el acceso a recursos, plantas operativas o capital intelectual. • Mejorar o perjudicar la reputación de la compañía. • Contribuir u obstaculizar la capacidad de las compañías para aprender e innovar. • Restringir o promover el acceso a fondos de inversión. • Alertar de forma anticipada sobre la existencia de temas emergentes y riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia financiera directa e indirecta. • Dependencia no financiera (quienes dependen de la compañía para obtener servicios fundamentales). • Deterioro o riesgo no financiero por sus operaciones (a través de la contaminación del aire o ruidos molestos). • Estar con poco o sin poder de elección (empleados que quedarán cesantes, vecinos de una planta de producción, consumidores vulnerables).

Figura 6. Criterios de priorización. Elaboración propia, basado en Krick et al. (2006: 44).

		Influencia del stakeholder en la compañía (u objeto, proyecto o línea de negocio)			
		Sin influencia	Poca influencia	Mediana influencia	Mucha influencia
Dependencia del stakeholder respecto de la compañía (u objetivo, proyecto o línea de negocio)	Alta dependencia (sin alternativas)				
	Sin impacto directo (gama de alternativas)				

Figura 7. Matriz de importancia e influencia de los stakeholders. Elaboración propia, basado en Krick et al. (2006: 44)

3.3 Planificación

Al buscar establecer una relación eficiente, sólida y fundamentada con los *stakeholders* es importante considerar efectuar una debida planificación, misma que garantizará la obtención de los resultados esperados, para evitar generar insatisfacción y un irreparable daño en la imagen y reputación de la empresa. Consecuentemente, es posible evidenciar que una adecuada gestión de los *stakeholders* no se encuentra relacionada solamente al análisis empírico de los mismos; de hecho, su consolidación se efectúa a partir de su planificación, con respecto a los objetivos estratégicos del negocio.

Para ello, se debe tomar en cuenta un plan de acción fundamentado en la comprensión y esclarecimiento de las necesidades y expectativas comunicacionales existentes, por parte de los *stakeholders* hacia la compañía; así como también la verificación en cuanto a disponibilidad de recursos y grado de compromiso organizacional, se refiere. Krick y otros afirman que esto facilitará el “desarrollar un enfoque de relación con alineación estratégica y eficiencia de recursos e iniciar el proceso de aprendizaje interno y convocatoria de las áreas y personas claves para que la relación con los stakeholders vaya más allá de las meras palabras” (2006: 49).

3.4 Comunicación

En la actualidad, las organizaciones deben ser sensatas y reflexivas en cuanto a la responsabilidad que implica la comunicación con sus respectivos grupos de interés; misma que deberá caracterizarse por ser sólida, fundamentada en valores y principios que beneficien su vínculo. Allí radica, la importancia del manejo comunicacional como proceso del modelo de gestión de los *stakeholders*; pues “las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés son cada vez más elaboradas y suponen, cada vez más, interacciones entre los actores involucrados” (Strandberg, 2010: 7).

Es así, que el diálogo otorga más posibilidades a los *stakeholders* de influir dentro y fuera de la empresa, pues contribuye a su progreso continuo; al garantizar el desarrollo sostenible de las actividades de

esta, por tanto, la clave se encuentra en la construcción conjunta de objetivos (Apolo, Murillo y García, 2014). Es por ello, que resulta esencial establecer un continuo intercambio de opiniones que permitan finalizar acuerdos de colaboración, en beneficio de ambas partes, mediante el diálogo permanente con los grupos de interés con miras hacia reforzar el compromiso y la responsabilidad social (Casado, 2006; Orejuela, 2011; Rivera y Malaver., 2011).

Cabe mencionar también que, con el paso del tiempo se ha visto indispensable determinar los temas y herramientas fundamentales para construir un mecanismo de diálogo y compromiso que motive y mantenga el vínculo estratégico entre la compañía y sus *stakeholders*; además de contribuir con su desarrollo económico y financiero y por tanto la relevancia de la gestión de intangibles y su abordaje desde la comunicación corporativa (Báez *et al.*, 2017)

Entonces, resulta relevante el mantener un proceso comunicacional con los distintos grupos de interés y se mencionan algunas ventajas, entre las que están:

- Mejor gestión en cuanto a situaciones de riesgo (crisis empresariales), se refiere.
- Identificación de temas relevantes para la organización.
- Incremento de la innovación empresarial, debido al desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios, gracias a la información recopilada en el proceso de vinculación.
- Aumento de nivel de comprensión del contexto político, social, económico y ambiental actual y futuro; permitiendo identificar nuevos nichos de mercados y oportunidades de negocio.
- Mejora de la imagen y reputación corporativa.

3.4.1 Selección de herramientas de diálogo

Es esencial tomar en cuenta el nivel de importancia de cada uno de los grupos de interés, pues los menos relevantes serán gestionados de manera diferenciada, con el fin de incrementar su compromiso comunicacional, con respecto al vínculo existente entre ellos y la

organización. Así pues, de acuerdo con Granda y Trujillo (2011) se pueden distinguir tres tipos de herramientas comunicacionales:

- Herramientas unidireccionales: son aplicables para aquellos grupos de interés menos importantes o con menor capacidad de compromiso para la compañía. Por lo general, busca controlar la información transferida hacia los grupos de interés, por medio del empleo de herramientas informativas como boletines.
- Herramientas bidireccionales: hace referencias a herramientas mucho más complejas, puesto que presentan la posibilidad de un intercambio de información, debido a que se pretende conocer e integrar las necesidades y expectativas de los grupos de interés en el desarrollo de las actividades de la organización; así pues, pueden ser herramientas de información activa o simplemente consultas. Es por ello, que resultan ser las más utilizadas, incluso para los niveles más críticos de los *stakeholders*, siempre y cuando se consideren sus beneficios y riesgos, a la hora de garantizar el éxito en la gestión empresarial.
- Herramientas integradoras: son las herramientas del nivel superior del modelo de gestión de los *stakeholders*, por lo que consiste en la integración, asesoramiento y participación directa en actividades de importancia empresarial; por lo que son estructuras realmente complejas, necesarias únicamente para las compañías que tratan a sus grupos de interés, como un elemento esencial dentro de su modelo de negocio.

3.4.2 Relación e interacción: el diálogo

El diálogo establecido por las instituciones con sus respectivos *stakeholders* ha tenido un gran avance, pues a partir de ser simplemente una buena idea se ha convertido en una práctica habitual ejecutada por varias empresas, que desean ser reconocidas por la sociedad en general; gracias a la cercanía existente entre las mismas y sus respectivos grupos de interés. De acuerdo a Torres (2009: 79), se ha llegado a profesionalizar esta etapa, por lo que se pueden apreciar, las siguientes:

- Del diálogo *multi-stakeholder* al diálogo *mono-stakeholder*: hace referencia a las plataformas de diálogo simultáneo con diversos grupos de interés, aunque a medida en que la madurez del diálogo vaya incrementándose, será necesario el inicio de procesos más específicos con cada uno de ellos.
- Del diálogo generalista al diálogo temático: las compañías se han visto en la necesidad de organizar los asuntos a tratar, con el fin de que el tema clave resalte más que los otros.
- Del diálogo externo al diálogo interno: se evita que diálogo se produzca exclusivamente en determinados departamentos de la compañía, por lo que es importante que participen todas las áreas, para que este diálogo conozca a nivel institucional.
- Extensión geográfica del diálogo: la empresa tiene el deber de dar a conocer sus procesos de diálogo en los distintos lugares donde opera, pues la información obtenida puede llegar a ser más valiosa que cualquier otra.
- Del diálogo defensivo al diálogo integrador: las empresas más innovadoras están pasando de procesos de diálogo basados en la reputación (defensivos) a procesos de diálogo centrados en la búsqueda de oportunidades de negocio y selección de nuevos proyectos (integradores).
- Del diálogo simple a una mayor sofisticación de las herramientas: las compañías han dejado de emplear medios tradicionales para el diálogo, pues se encuentran empleando más y mejores herramientas para obtener información exacta y veraz sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

3.5 Evaluación

En vista que la evaluación es un factor clave en el desarrollo de cualquier proyecto, esta no es la excepción, pues la misma tiene repercusión directa en cuanto al éxito o fracaso de la gestión empresarial de la compañía, puesto que este proceso permite conocer

los aciertos y errores cometidos a lo largo de la ejecución del modelo propuesto; convirtiéndose en el punto de partida para próximas prácticas. “En la práctica, evaluar facilita, por ejemplo, indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y entonces posicionar los objetivos” (Álvarez, 2011: 11). De este modo, la evaluación ayuda a las organizaciones a alinear su propia imagen en base a las expectativas de sus grupos de interés, es por ello por lo que se ha convertido en un proceso efectivo, a la hora de comprender la manera en cómo los demás perciben sus acciones y lo que estos esperan de la misma. Ávila indica:

“La evaluación es un proceso que genera información, por lo que es de especial relevancia detenernos a pensar qué es lo que se hace con esta información, cómo es sistematizada, pero, sobre todo, cómo es interpretada y comunicada con el fin de que tenga una utilidad práctica” (2009: 1).

3.5.1 Actividades de seguimiento para la consolidación de la confianza en los *stakeholders*

El hecho de identificar, planificar, comunicar y relacionar a los *stakeholders* con una determinada organización, constituye una parte integral del modelo de gestión propuesto, pues el mismo permite ofrecer una retroalimentación a aquellos que intervinieron en el proceso mencionado, promoviendo el mantenimiento continuo y permanente del vínculo existente. Para Krick y otros “los informes públicos pueden resultar esenciales para informar a distintos tipos de *stakeholders* acerca del desempeño de la compañía, pero, también, pueden interpretarse como una contribución al debate global sobre la evolución del rol de las empresas en la sociedad” (2006: 113).

Es así, que propone ciertas herramientas que permitan mantener informados a los *stakeholders*:

- Conversaciones individuales.
- Seguimiento presencial o telefónico.

- Cartas de agradecimiento que resumen los resultados y compromiso de mejora continua.
- Actividades regulares de información.

De esta manera, la aplicación por parte de las empresas de ciertos parámetros implica el incremento de la confianza sobre la manera en cómo se gestionan las organizaciones, consiguiendo un impacto directo sobre la manera en la que los diversos stakeholders perciben y valoran a las compañías, contribuyendo al desarrollo organizacional, al convertirse en un valor agregado que le permite diferenciarse de la competencia y fortalecerse a nivel general en el mercado.

En definitiva, resulta vital la ejecución de los procesos mencionados anteriormente, se han convertido en un factor poderoso, a la hora de generar confianza en los grupos de interés, pues al desempeñarlos en base a estándares de alta calidad, permiten el cumplimiento de varios criterios, correspondientes al incremento de credibilidad y fortalecimiento de la confianza. Así pues, para Strandberg:

“La interacción cara a cara y la capacidad de desarrollar las relaciones individuales son, generalmente, el método más eficaz para la construcción de confianza y la credibilidad de la empresa. A su vez, el hecho de crear confianza es crucial para lograr el éxito a largo plazo” (2010: 9).

Referencias

- Acuña, A. (2012). *La Gestión de los Stakeholders. Análisis de los diferentes modelos*. Buenos Aires: Universidad Nacional del Sur.
- Agüero, A.; Carbonell, M. y Martínez, J. (2006). *Los Stakeholders y la acción social de la empresa*. Madrid: Ediciones Jurídicas y Sociales S.A.
- Álvarez, A. (2011). Medición y Evaluación en Comunicación. *Instituto de Investigaciones en Relaciones Públicas*, (2), 1-112.
- Ángel, J. (2010). Manejo de stakeholders como estrategia para la administración de proyectos de desarrollo en territorios rurales. *Agronomía Colombiana*, 28(3), 491-499.
- Ávila, P. (2009). *La Importancia de la Retroalimentación en los Procesos de Evaluación*. Queretaro: Universidad del Valle de México.

- Apolo, D., Báez V., Pauker, L. y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521 a 539. doi: 10.4185/RLCS-2017-1177.
- Apolo, D., Murillo, H. y García, G. (2014). Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad. Quito: Facultad de Comunicación-Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Báez, V., Pauker, L., Pasquel, G. y Apolo, D. (2017). Comunicación Corporativa e intangibles. En Túnñez López, M y Costa-Sánchez, C. *Gestionar comunicación. Avances y experiencias. Cuadernos Artesanos de Comunicación*, nº 127, pp. 33 a 51. La Laguna (Tenerife): Latina doi: 10.4185/cac127.
- Caballero, G. (2007). La Importancia de los Stakeholders de la Organización: Un Análisis Empírico aplicado a la Empleabilidad del Alumnado de la Universidad Española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 13-32.
- Casado, F. (2006). *La RSE ante el espejo*. Zaragoza: Pressas Universitarias de Zaragoza.
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. doi: 10.5465/AMR.1995.9503271994.
- Clemens, B. y Gallagher, S. (2003). *Stakeholders for environmental strategies: the case of the emerging industry in radioactive scrap metal treatment*. Londres: Greenleaf Publishing.
- Fernández, J. y Bajo, A. (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(6), 130-143. doi: 10.7263/ADR.RSC.006.07.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Maryland: Pitman
- Freeman, R., Harrison, S., Wicks, C., Parmar, L., y De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: University Press.
- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 17(1), 205-224.
- Granda, G. y Trujillo, F. (2011). La Gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) en la Estrategia de las Organizaciones. *Dialnet*. (381), 71-76.

- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. y Sillanpää, M. (2006). *El compromiso con los stakeholders*. AccountAbility, United Nations Environment Programme. Canada: Stakeholder Research Associates.
- Lafuente, G. y Luciano, P. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, (11), 71-90.
- Lazzari, L. y Moulia., P. (2015). *Responsabilidad Social de las Organizaciones: Avances y Propuestas en América Latina*. Trujillo: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Mitchell, R., Bradley, R. y Donna, W., (1997). Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 856-886.
- Orjuela, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, *Correspondencias y Análisis*, (1), 137-156.
- Orozco, J. y Ferré, C. (2011). *Los Stakeholders de las Empresas de Comunicación en el Ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Pasquel, G., Báez, V., Pauker, L. y Apolo, D. (2015). Percepción, activos intangibles y stakeholders: modelo para el análisis de imagen corporativa. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 7(1), 1-17. doi: <http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM2016.7.1.10>
- Rivera, H. y Malaver., M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Strandberg, L. (2010). Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. *IESE Business School*, 10(1), 1-26.
- Torres, D. (2009). Acciones empresariales estratégicas. El diálogo con los stakeholders. *Telos*, (79). Disponible en: <https://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=8&rev=79.htm>.
- Vaccaro, A. (2011). *Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión de crisis*. *Insights*, 1-4.