

Research paper

Gestión organizacional a través del estudio de los stakeholders

Submitted in 23, July 2018

Accepted in 9, November 2018

Evaluated by a double blind review system

CRISTINA ORTEGA-RODRÍGUEZ¹
ANTONIO LUIS MORENO ALBARRACÍN²

Resumen

Propósito: Tratamos de conseguir mejores sistemas de control interno a través de la identificación de aquellos grupos de interés relevantes para pequeñas empresas locales de reciente creación, con la finalidad última de obtener información determinante del éxito organizacional. Una vez identificados los mismos, se estudian seguidamente las relaciones, de manera que se pueda conseguir una más óptima gestión empresa-grupo de interés, dotándose con herramientas flexibles y generando la confianza como cuestión estratégica para el desarrollo organizacional.

Diseño: La metodología propuesta se basa en la realización de un estudio empírico a través de un cuestionario dirigido a empresas de pequeña dimensión, todas ellas domiciliadas en la provincia de Jaén (España). Tal elección metodológica la realizamos con la finalidad de tener acceso de primera mano a la información, cuya observación puede ser analizada con la suficiente profundidad para la obtención de evidencias.

Resultados: Se evidencian, cómo cada empresa genera su propio mapa que engloba a diferentes actores del contexto empresarial, pero su ignorancia a cerca de la posibilidad de mantener relaciones con ellos o no contar con su apoyo se configura como uno de los motivos que aboca a estas organizaciones al fracaso.

Originalidad: Aportamos instrumentos de mejora cuya implantación en las empresas locales resulta aconsejable para poder establecer relaciones con sus *stakeholders*, sostenibles y duraderas a lo largo del tiempo, generando a su vez, información válida para la toma de decisiones de manera que puedan ser atendidos los diversos objetivos de cada uno de los grupos de interés.

Palabras clave: Control interno; *stakeholders*; gestión; diálogo; confianza.

1. Introducción

La información sobre la actividad que desarrollan las pequeñas empresas en una localidad concreta interesa a los diversos grupos de interés en la medida en que pueden

¹ Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Jaén. E-mail: corodrig@ujaen.es / cristinaortegarodrig@gmail.com.

² Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Jaén. E-mail: almoreno@ujaen.es

servirles de soporte para su toma de decisiones futuras. Es en esta cuestión en concreto donde se centra este estudio.

En este artículo vamos a tratar de *identificar* a los actores del contexto empresarial y su posterior *clasificación* para tratar de obtener grupos homogéneos que nos permitan estudiar las relaciones y plantear una mejora de su gestión con mayor facilidad. El conocimiento de estos grupos supone un primer paso crucial y de vital importancia para mejorar el control interno en las organizaciones y ofrecer una rendición de cuentas de cara al exterior y ante la propia organización y todos sus integrantes.

La *Teoría de los Stakeholders* es relativamente joven con respecto a otras. Fue en 1984 cuando se publicó “Strategic Management. A stakeholder approach” en la que define el concepto inglés “stakeholder”, el cual fue estudiado e introducido en la literatura de Dirección Estratégica por Freeman (1984) para referirse a “los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad tendente al logro de los objetivos de la compañía” (Freeman, 1984) o “como todas aquellas personas, grupos, empresas, comunidad y sociedad que tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa” (Volpentesta, Chahín, Alcaín, Nievas, & Spinelli, 2014).

La *Teoría de los Stakeholders* tiene sus raíces en la sociología, el comportamiento organizacional, la política de intereses especiales y el interés propio gerencial (Gibson, 2000). De esta afirmación se desprende que “la responsabilidad de la empresa es hacia todos y cada uno de sus grupos, y ha de tenerlos en cuenta a la hora de tomar sus decisiones” (Junio, 2012), situándose su gestión como un elemento esencial en el marco del desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social de cualquier tipo de organización (Granada Rivera & Trujillo Fernández, 2011). A juicio de Argandoña (2010) esta teoría sirvió, “principalmente, para romper la tesis dominante de que las empresas existen para maximizar beneficios, o mejor, para maximizar el valor para el propietario”.

Compartimos la opinión de Esteban (2007), quien considera que cualquier organización “que quiera gestionar su responsabilidad debe tener presente que tal responsabilidad se define a partir del diálogo con todos sus stakeholders, tratando de averiguar en tal diálogo qué intereses y valores son comunes a todos ellos y por tanto universalizables; qué intereses y valores son propios de cada grupo o de alianzas grupales y cuáles son simplemente intereses y valores particulares”.

Por ello, basándonos en esta teoría para gestionar a los grupos de interés se podrá llegar a conocer y poner en común los valores para satisfacer mutuamente las expectativas de cada grupo para con la organización. Teniendo en cuenta que cada uno de estos actores posee unos objetivos propios, “la idea clave reside en considerar que una empresa conseguirá la legitimidad y credibilidad de sus stakeholders siempre y cuando sea capaz de dar respuesta a las expectativas legítimas –universalizables- que poseen los distintos stakeholders” (Esteban, 2007).

De hecho, los valores y el código ético de estos grupos establecen un marco de actuación basado en la integridad, la responsabilidad y el respeto por los demás. Considera Esteban (2007), que “mediante la teoría de los stakeholders es fácil vislumbrar la existencia de una responsabilidad social, entendida en sentido ético, de la organización empresarial”. A juicio de Frederick (2001), la ética que se desprende de los negocios, debe estar alineada y perseguir objetivos que sean perfectamente compatibles con el bienestar de la sociedad en general, donde la organización desarrolla su actividad, acrecentando de este modo, virtudes sociales. Valora Gibson (2000) la

referida teoría de los grupos de interés como un marco de uso común para la ética empresarial.

Sin embargo, para Argandoña (2010) todo esto no es más que “una teoría acerca de cómo debe ser una gestión bien llevada, ética y responsable”.

Valoran Granada Rivera & Trujillo Fernández (2011) como una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable “la correcta identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa” ya que “se trata de interesados directos e indirectos con poder real o potencial para influir en las decisiones empresariales como, por ejemplo, empleados, clientes, proveedores, accionistas/inversionistas, organismos públicos, asociaciones profesionales, grupos religiosos, comunidad, organizaciones de la sociedad civil, ONG y el público en general” (Volpentesta et al., 2014).

En base a todo ello y según autores como Freeman & Phillips (2002) o Atkinson, Waterhouse, & Wells (1997), la gestión organizacional a través del estudio de los grupos de interés debe ser considerado como un elemento esencial y clave en la planificación estratégica de una organización, ya que de su gestión derivará parte del éxito o fracaso de esta. Para Martins & Fontes Filho (1999), “la formulación de la misión organizacional presenta una serie de problemas, desde el momento en que no se toma en consideración la acción de los diferentes tipos de stakeholders”.

Además, en situaciones cambiantes y dado el actual marco globalizado en el que se desenvuelven las organizaciones, se considera en cualquier empresa una fortaleza clave la capacidad para adaptarse al entorno, incluso reorientando la producción de bienes y de servicios. Apuntaban Martins & Fontes Filho (1999) que “la dinámica del contexto y la dinámica de las contradicciones, cada una de las cuales incide de manera específica en el desempeño y en la evolución de la organización”. Interpretamos con ello que, los constantes cambios que afectan al entorno, obligarán a modificar estrategias y provocará continuas interacciones entre la empresa y sus grupos de interés.

La identificación previa de los grupos de interés, no supone una tarea sencilla debida principalmente a los cambios contextuales a los cuales está sometida cualquier tipo de organización. Esto obligará a cada empresa a determinar y articular con cierta periodicidad quienes son actores que componen su mapa de grupos de interés y que ejercen alguna influencia en su esfera de actividad. “No hay una lista genérica de grupos de interés de empresas, ni siquiera para una sola compañía, ya que cambian con el tiempo” (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Estimamos en base a ello, la invalidez sobre establecer una única identificación de quiénes son nuestros grupos de interés en un momento dado.

2. Metodología

La presente investigación pretende obtener información para dar solución al problema empresarial que subyace en relación a determinados elementos del control interno, para lo que necesitamos conocer de forma específica y detallada, entre otras cosas, quienes son los principales *stakeholders* de una organización que nos permita obtener información válida para la toma de decisiones, de manera que puedan ser atendidos los diferentes objetivos de cada uno de los grupos de interés.

Posterior a la revisión literaria se ha confeccionado el cuestionario desarrollado sobre la base de diversas cuestiones particulares y con el fin de que esta investigación sea

relevante, se ha delimitado el análisis acudiendo a varias fuentes tales como *Delegación Provincial de Economía y Hacienda de Jaén, Registro Mercantil de Jaén, Cámara de Comercio de Jaén y Universidad de Jaén*, lo cual es de vital importancia para el desarrollo de la investigación. Se han usado en base a ello varias escalas likers de 1 a 5 y de 1 a 3 puntos, diferenciándose cuatro bloques dentro del cuestionario.

El primero de ellos pretende obtener información sobre aspectos tales como el año de creación, el número de trabajadores y el sector en el que la empresa desarrolla su actividad. En el segundo bloque, con una serie de preguntas multirespuesta, preguntas dicotómicas e incluso preguntas abiertas, el entrevistado tratará de identificar y valorar a sus grupos de interés. El tercer bloque aporta mayores datos de interés ya que en él se realizan una serie de preguntas sobre temas referentes a: colaboraciones empresa-grupo de interés, acciones que se hayan llevado a cabo para mejorar dicha relación, qué supone para empresa la gestión de sus grupos, cómo valoran ellas mismas la relación o gestión con sus grupos, en qué grado consideran los objetivos de sus grupos para la toma de decisiones o el hecho de compartir información con sus principales grupos de interés. En la última parte de la entrevista, los encuestados darán respuesta a la pregunta de si les interesaría saber cuáles son los objetivos de sus grupos de interés internos (trabajadores, propietarios,...) y de sus grupos de interés externos (clientes, proveedores, estado,...).

De este cuestionario se espera obtener una imagen verídica de lo que las pequeñas empresas jienenses conocen sobre los objetivos de sus grupos de interés y si están siendo capaces de gestionar las relaciones subyacentes de la mejor forma posible, de modo que esto les suponga una ventaja para la empresa en cuanto a toma de decisiones y desarrollo de su estrategia empresarial.

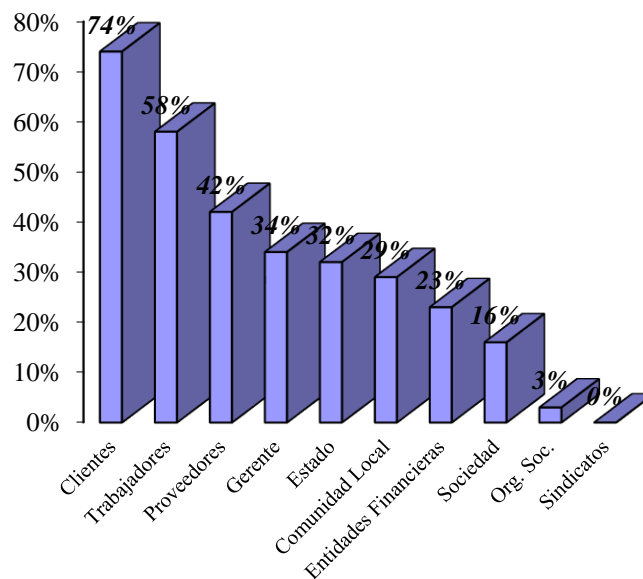
En esta fase, el cuestionario fue entregado a 87 pequeñas empresas de diferentes sectores y actividades empresariales tales como estudios de arquitectura, asesorías, consultorías, clínicas de fisioterapia, guarderías, hostelería, librerías, papelerías, empresas agroalimentarias, empresas de aceite de oliva, gimnasios, TICs, construcción, moda y complementos, academias, etc.

Posteriormente, se realiza un análisis de los datos obtenidos mediante un tratamiento de la información para intentar dar respuesta al problema planteado sobre la falta de conocimiento de los grupos de interés y el déficit de información para la gestión interna de las pequeñas empresas de Jaén.

3. Resultados de interés

Primeramente se hace una identificación previa por parte de las pequeñas empresas encuestadas sobre los posibles grupos de interés que afectan a su esfera de actividad empresarial, lo cual supone el primer paso del proceso. En el siguiente gráfico se muestran aquellos grupos de interés y su correspondiente porcentaje, que representa la repercusión percibida en la esfera de actividad de las organizaciones investigadas. Lo lógico es que una empresa que desee interactuar con sus grupos de interés deberá elegir a los prioritarios y/o que tienen mayor impacto en el negocio. A menudo, el primer paso consiste en identificar a todos los grupos y, a continuación, establecer una jerarquía.

Gráfico 1. Identificación Grupos de Interés (%)



Fuente: Elaboración propia.

Analizando algunos porcentajes del anterior gráfico, constatamos que casi las tres cuartas partes de las pequeñas y medianas empresas sometidas a encuesta (74%) no dudan en reconocer a los clientes como parte fundamental en su actividad económica. Esto se debe quizás a una mentalidad puramente comercial enfocada al consumidor como único grupo de interés a tener en cuenta realmente. El conocimiento de los clientes puede ayudar a la empresa a establecer mejoras e innovaciones de sus procesos tanto productivos, logísticos, de gestión o a la renovación de sus productos o servicios.

Llama la atención el hecho de que solo un poco más de la mitad de los encuestados (58%), son capaces de reconocer a los trabajadores entre sus stakeholders. Si lo comparamos con las grandes empresas, estas consideran a los trabajadores como uno de los factores clave dentro de una organización y son calificados como capital humano que a su vez pueden ser prescriptores de la firma, siempre y cuando se identifiquen con los valores de la compañía.

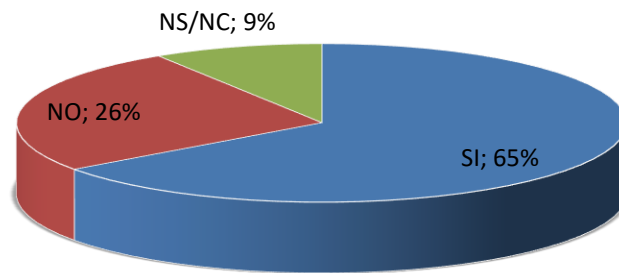
Por otro lado, remarcar la casi nula identificación de las denominadas Entidades Sin Ánimo de Lucro como grupo de interés (tan solo un 3%). En consecuencia, los resultados arrojan una falta de perspectiva global, que atienda a la corriente de Responsabilidad Social Corporativa como el deber de cumplimiento que tiene una organización para ser responsable sobre aquellos actos que realizan y que, necesariamente, tienen un impacto sobre cada uno de los grupos de interés.

Otra cuestión clave a destacar es que resulta imprescindible detectar a aquellos grupos de interés calificados como interlocutores válidos y no solo como afectados (Esteban, 2007). Con ello se exige que todos los actores identificados por la actividad empresarial sean considerados como interlocutores válidos de la empresa, cuyos intereses es vital tener en consideración en el proceso de toma de decisiones.

En otro orden de cuestiones y para hacer más relevantes los anteriores resultados y obtener una mayor información, las empresas han sido sometidas a una serie de cuestiones adicionales.

Entre otras, se les plantea el interrogante sobre si conocían la existencia de sus grupos de interés cuando decidieron crear su empresa. Como muestra el gráfico, el 65% de las encuestadas afirman que sí conocían la existencia de sus stakeholders, mientras que el 26% de los encuestados niegan estar al tanto de estos grupos en el momento de iniciar o emprender su negocio.

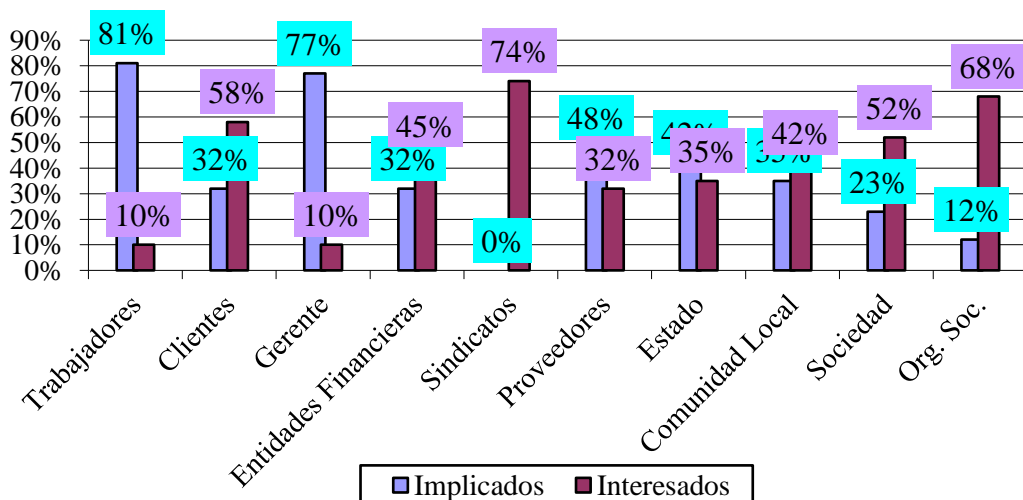
Gráfico 2. Conocimiento grupos de interés al inicio de la actividad empresarial (%)



Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificados, como cuestión previa, los grupos de interés que influyen en la esfera de actividad de las organizaciones seleccionadas para ser estudiadas, en una fase posterior pasamos a valorarlos. Este trabajo consiste en el desarrollo de un mecanismo que se apoya en el funcionamiento económico-financiero de la empresa, y para cuya ejecución hemos partido de la aportación de Guerras Martín & Navas López (2007). Se trata de valorar a los grupos de interés según dos cuestiones: si están interesados en el funcionamiento económico-financiero de la empresa, o si por el contrario, están implicados o participan de tal funcionamiento. Esta diferenciación facilitará y agilizará la toma de decisiones. Podemos observar en el siguiente gráfico los resultados obtenidos.

Gráfico 3. Valoración grupos de interés como implicados o interesados (%)



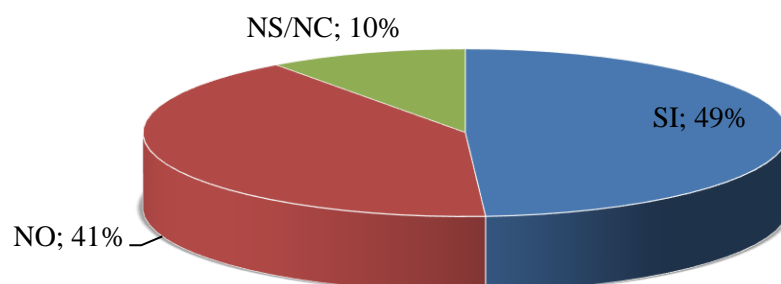
Fuente: Elaboración propia.

Analizando el gráfico, los grandes implicados en el funcionamiento económico-financiero de un negocio en la capital de Jaén, son los trabajadores (81%) y gerentes (77%). Estos grupos, tienen un impacto clave en temas económicos, y fortalecen o influyen en la reputación de la empresa. En el lado contrario, los grandes interesados en el funcionamiento económico-financiero son los sindicatos (74%), seguidos de las organizaciones sociales (68%), los clientes (58%) y la sociedad en general (52%), debido a que son considerados por las encuestas como generadores de un mínimo impacto económico y financiero y que a su vez, influyen escasamente en la reputación de un negocio en la provincia.

Para el resto de grupos de interés no se llega a un consenso en las encuestas, ya que son calificados como implicados e interesados en proporciones muy similares. Tal circunstancia puede ocasionarse dado que no queda claro el límite en su participación dentro de funcionamiento económico-financiero de la empresa o que por el contrario, participan en ambos. Pueden estar implicados en tal funcionamiento, pero a su vez estar muy interesados y expectantes de los resultados económicos que la organización pueda llegar a alcanzar en algún periodo dado. Estos cuatro grupos de interés “no encuadrados” en la presente valoración (entidades financieras, proveedores, estado y comunidad local) tienen un impacto medio en los resultados del negocio, que pueden afectar parcialmente la reputación, pero que inciden de alguna manera en los procesos clave (productivos, comerciales, etc.). Tales procesos pueden ser el suministro en tiempo y forma de materias primas por parte de un proveedor, el adelanto de una cuantía importante por parte de una entidad financiera o el acceso a una subvención o ayuda por parte del estado o la comunidad local.

En otro orden, interesa como cuestión esencial, el conocimiento sobre relativo a las acciones emprendidas por cada empresa para mantener un diálogo con sus grupos de interés, motivo éste por el que se les plantea tal cuestión. Las posiciones adoptadas respecto de esta cuestión han sido muy similares, obteniendo un 49% el sí y un 41% el no. El 10% restante no responde.

Gráfico 4. Establecimiento acciones para dialogar con grupos de interés (%)



Fuente: Elaboración propia.

El “diálogo” puede ser identificado como las posibles y necesarias acciones que debe de llevar a cabo una empresa para diseñar un patrón que pueda ser adaptado entre la organización y el medio en el cuál operar de manera diaria. Por otra parte, cuanto mejor conozcamos las expectativas de nuestros *stakeholders* y estas, a su vez sean más

estables y previsibles, mayor es la posibilidad de establecer reglas de funcionamiento coherentes en el largo plazo.

Pues bien, las acciones llevadas a cabo por el 49% de las empresas que contestan de forma afirmativa son variadas. Casi la mitad de ellas alegan realizar acciones tales como consultas a sus clientes, promociones a través de redes sociales con concursos para la participación de los clientes de manera que estos se sienta atraídos, asistencias a ferias del sector para entrar en contacto con otros actores que conforman dicho entorno, asociacionismo para generar una amplia red de contactos, jornadas y mailing informativo.

A su vez, el 55% de los encuestados afirman haber colaborado con algún grupo de interés de diversas formas. Por ejemplo, algunos trabajadores colaboran con su empresa mediante mesas de trabajo en las cuales comparten información sobre temas de interés que surgen en el normal y lógico funcionamiento de la empresa o para poner en común aspectos sobre la gestión de la organización que no se estaban teniendo en cuenta. Los clientes se relacionan con las organizaciones en ferias del sector, siendo estas muy adecuadas para el intercambio de información debido a que los clientes suelen aportar sugerencias o necesidades que se les plantean y por el otro lado, las empresas pueden dar a conocer nuevos productos, servicios, utilidades, proyectos, etc., estableciendo de este modo una estrecha colaboración. Los propietarios y gerentes colaboran entre ellos mediante confederaciones de empresarios y asociacionismos. Empresas y proveedores colaboran mediante el formato del patrocinio, siendo bastante usual y útil para mantener una buena relación generadora de información relevante. Otras organizaciones, argumentan colaborar con el Estado en la participación de concursos públicos y diversos proyectos de investigación, desarrollo e innovación.

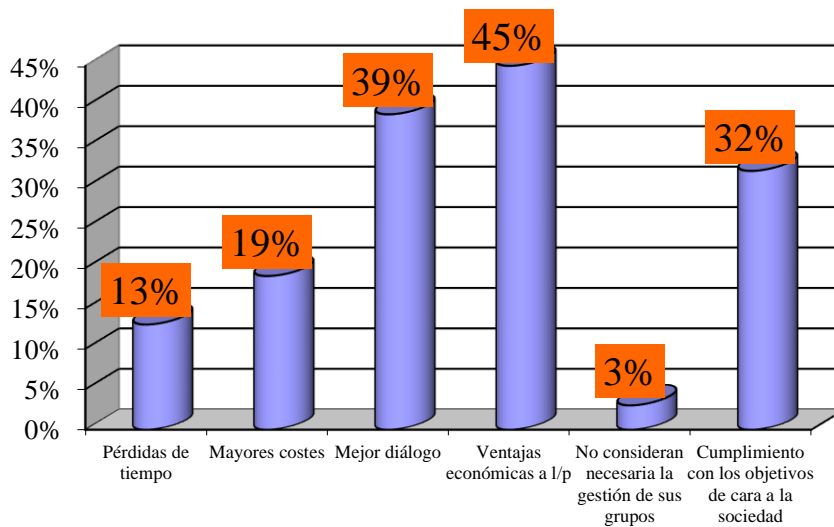
Las colaboraciones llevadas a cabo con la comunidad local se basan en acuerdos administrativos y, por último, las actividades de interés social se constituyen en un procedimiento de colaboración con la sociedad a través de donaciones o ayudas con las organizaciones con fines altruistas.

El desarrollo de compromisos o colaboraciones con los grupos de interés puede otorgar algunos beneficios a cualquier tipo de empresa sin importar su dimensión. Estos beneficios resultarán efectivos, pero solo si se establece con los grupos correctos, ya que si se plantean de manera errónea pueden llevar a un desaprovechamiento de los recursos y distraer a la organización de otras prioridades más urgentes.

Además, es importante tener en cuenta que las colaboraciones deben de variar, ya que los intereses de los *stakeholders* no son estáticos ni uniformes. “La meta de las colaboraciones es desarrollar soluciones consensuadas y planes de acción conjuntos a través de asociaciones con los grupos de interés o en una red de grupos de interés. En esta relación, ambas partes participan en el aprendizaje, la negociación y la toma de decisiones” (Strandberg, 2010).

El hecho de que existan multitud de métodos de colaboración con los *stakeholders*, supone que la organización deberá elegir el más apropiado, en base a sus recursos, actividad, situación actual, etc. La elección de una fórmula adecuada para colaborar, puede suponerle a una organización un mejor diálogo con sus grupos de interés, ventajas económicas a largo plazo, cumplimiento con sus objetivos de cara a la sociedad o por el contrario, pérdidas de tiempo, mayores costes o simplemente no considerar necesaria tal gestión del diálogo. En base a esto, mostramos los siguientes datos respecto de la cuestión planteada.

Gráfico 5. Qué supone la gestión de relaciones con los Grupos de Interés



Fuente: Elaboración propia.

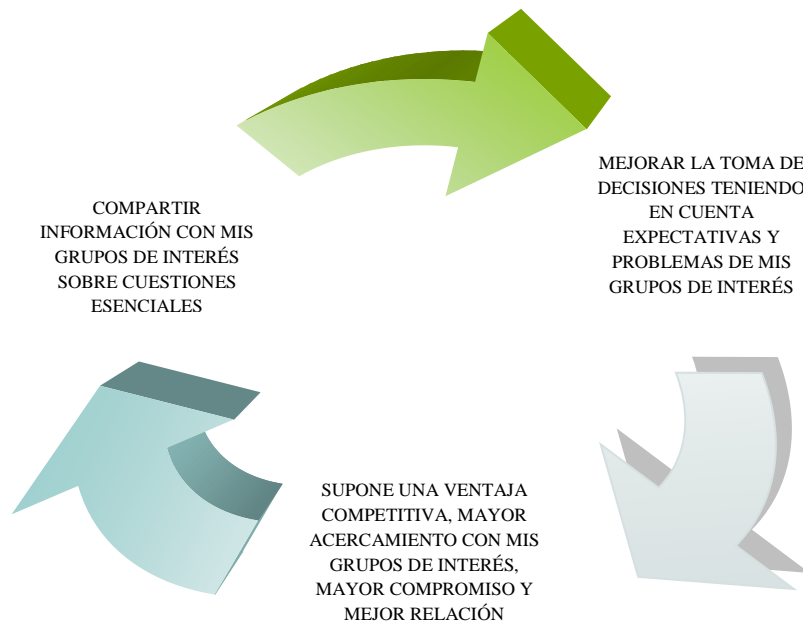
El 45% de estas empresas, contemplan el hecho de que una buena relación puede traerles ventajas económicas en un largo plazo (superior al año), el 39% consideran que la gestión de sus relaciones con los grupos les va a suponer una mejor diálogo con estos y el 32% apoyan que dicha gestión supone simplemente un cumplimiento con los objetivos de los grupos pero solo de cara a la sociedad, es decir, lo apoyan ya que entienden que es una medida adecuada, bien recibida y socialmente aceptada y valorada.

Manifiesta Junio (2012) que “esta teoría permite pensar a la organización desde una concepción plural, es decir que está conformada por pluralidad de agentes, que se relacionan entre sí, no sólo desde el punto de vista jurídico, sino que también establecen contratos morales, en donde se establecen formas de hacer basadas en valores compartidos”.

En el lado contrario, un 19% apoyan el aspecto económico basado en hecho de que destinar recursos a la gestión de relaciones con los grupos de interés supone un aumento de los costes empresariales. Un 13% consideran que les supone una pérdida de tiempo y el 3% exponen que no es necesaria la gestión de las relaciones con sus principales grupos de interés.

Resulta necesario y oportuno, que estas pequeñas empresas conozcan que el esfuerzo de gestionar a los actores que interfieren en su propio panorama empresarial es apreciado, ya que la transparencia de los objetivos, la capacidad de tener en cuenta las preocupaciones sobre cuestiones delicadas y la posibilidad de poder tratar y solucionar nuevos temas que afectan a la empresa puede suponer una mejora en las condiciones, tanto de la organización como del mercado en general, derivándose de este modo en una ventaja para la empresa.

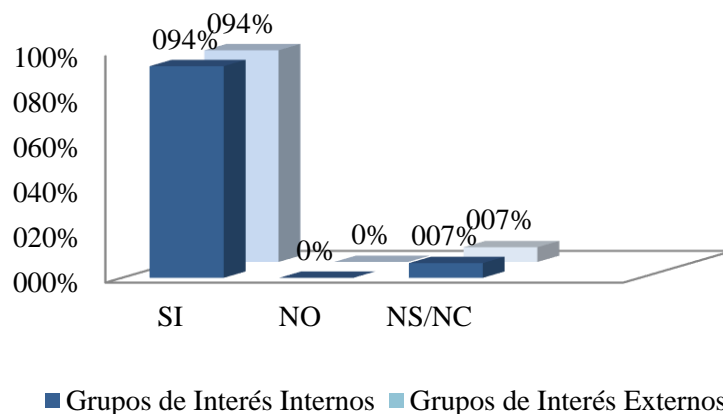
Gráfico 6. Relación entre información, toma de decisiones y ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia.

Como paso último de la investigación, se consideró importante plantear a las empresas seleccionadas si verdaderamente les interesaba saber cuáles eran, son y serán los objetivos e intereses que pueden tener sus grupos de interés tanto internos (trabajadores, propietarios, etc.) y externos (clientes, proveedores, estado, etc.) con respecto a su negocio, resumiendo en el gráfico siguiente los resultados derivados de la cuestión planteada.

Gráfico 7. Relación entre información, toma de decisiones y ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia.

Al respecto de dicha cuestión, encontramos que el 93,5% de las empresas afirman sentirse especialmente interesadas en conocer cuáles son los objetivos de sus

stakeholders, tanto internos como externos, con respecto a su empresa. Destaca como aspecto relevante el hecho de que ninguna de las empresas opinan no sentirse interesadas en el conocimiento de los intereses y objetivos de aquellos grupos que influyen en su actividad empresarial.

4. Consideraciones finales

A modo de conclusión general, evidenciamos que cada pequeña empresa tendrá su propia red que une a diferentes actores internos y externos del contexto empresarial, pero su ignorancia en relación a la posibilidad de mantener buenas relaciones con sus grupos de interés y no contar con su apoyo es uno de los motivos que aboca a las pequeñas empresas al fracaso.

A continuación, según los datos recogidos del cuestionario, citamos algunos de los motivos por los cuales consideramos que estas organizaciones no mantienen una relación con sus grupos de interés e incluso llegan a desconocerlos.

- **Justificaciones.** Todas las organizaciones seleccionadas para la encuesta actúan en un único mercado y a su vez, con una muy limitada gama de productos o servicios. Es por ello, que justifican de este modo el error o la ignorancia de no prestarle atención o dedicación especial a sus grupos de interés y por lo tanto de dejar a un lado la cuestión sobre una gestión eficaz, eficiente y con altos niveles de calidad. La escasez de recursos en una empresa de reducida dimensión no tiene por qué motivar la falta de atención sobre cuestiones tales como la implementación de buenas relaciones empresa-grupos de interés.

- **Mentalidad.** Otra observación sobre estas pequeñas empresas es la carencia de visión empresarial. Aquellas que interactúan con sus grupos de interés suelen hacerlo desde un enfoque de gasto (consideran una pérdida de tiempo y dinero mantener relaciones con sus grupos de interés) y no desde una perspectiva de inversión a largo plazo que podría desembocar en ventajas económicas y relaciones recíprocas duraderas y estables.

- **Visibilidad.** La divulgación de la información también es clave para los grupos de interés. En la actualidad, internet ha permitido generar transparencia que hace años era imposible contemplar. Parte de las organizaciones investigadas no poseen o no consideran la posibilidad de un portal web, lo cual supondría un escaparate mucho más amplio del que a priori pueden llegar a imaginar. Por ejemplo, un posible comprador puede consultar gran cantidad de opciones como precios, opiniones, ventajas y desventajas del producto, etc. Todos estos interrogantes o aspectos pueden ser conocidos con mucha facilidad antes de decidirse a realizar una compra dotando a los clientes de un gran poder de negociación o al menos un nivel de comparación elevado.

- **Desconocimiento.** Desde las pequeñas empresas de la provincia de Jaén, se desconoce cuáles son las principales ventajas del diálogo con sus grupos. No conciben la idea de que este diálogo le puede otorgar facilidades de gestión en cuanto a la medición, planificación o modificación de negociaciones, “ventajas que la introducción de la perspectiva de los stakeholders puede proporcionar en la elaboración e

implementación de la estrategia y en la creación de ventajas competitivas” (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007).

- **El todo a cambio de nada.** Durante la última parte de la investigación se recogen datos que evidencian que parte de las organizaciones encuestadas no les interesa dotar a su empresa de herramientas facilitadoras de relaciones con sus grupos, pero sí les interesaría conocer cuáles son los objetivos de sus grupos.

5. Propuestas o herramientas de actuación futuras

Antes de comenzar a citar las posibles herramientas para conocer de qué manera mejorar el control de gestión en pequeñas organizaciones a través del estudio de las relaciones con los grupos de interés, tendremos que detenernos a hablar de educación como fórmula de conocimiento y aprendizaje continuo. Dicho conocimiento y posterior aprendizaje se adquiere mediante la observación y análisis de otras organizaciones que sí apuestan por el mantenimiento de relaciones estables y duraderas con sus principales *stakeholders*.

Esto es una estrategia que se ha de poner a funcionar de forma urgente para una mejora en las empresas, ya que conocer cuáles son los objetivos de cada uno de sus grupos de interés les ayudará a obtener una valiosa información. Esto supone tiempo y recursos, los cuales hay que estar dispuesto a emplear y por supuesto, arriesgándose a que tales recursos no siempre van a suponer o garantizar beneficios. Estas empresas deben de verse obligadas a revisar profundamente sus hábitos dado que en un momento como el actual, hay que tener una visión estratégica enfocada en el desarrollo de nuevas formas de concebir las relaciones con los actores más influyentes.

Para generar y difundir esta nueva cultura de identificación y consideración de grupos de interés dentro de la empresa, es primordial ser conscientes de los beneficios que estos pueden llegar a aportar, las dificultades que pueden surgir y qué herramientas existen para mantener relaciones con estos. En definitiva, hay que tratar de sensibilizar y formar a todos aquellos que integran una organización, lo cual supone una tarea fácil debido a que estamos hablando de pequeñas empresas que cuentan con un mínimo número de trabajadores.

Una vez tomada conciencia de la cuestión tratada anteriormente, las pequeñas empresas van a poder aplicar las siguientes herramientas para identificar y mantener relaciones con sus *stakeholder*:

- a. Integración en el *branding* empresarial.** Los responsables de *branding* empresarial (proceso mediante el cual se construye una marca en una organización) deben reconocer que dentro de su toma de decisiones y la formulación estratégica es necesario preocuparse en aportar un verdadero valor a los *stakeholders*.

Esta herramienta se basa simplemente en tomar conciencia de que se debe conseguir un buen alineamiento de todos los grupos de interés para conseguir, con su ayuda, crear los valores esenciales de la marca o de la propia empresa. Se debe contar con los grupos de interés tanto para conseguir obtener información válida de ellos, como para tratar de

plantear objetivos empresariales que caminen de forma paralela a los objetivos e intereses de estos grupos. Por ejemplo, trabajar con nuestros clientes en la creación de una marca nos puede ayudar a que estos resalten o subrayen cualidades del producto o servicio que desde la perspectiva de la propia empresa sería imposible captarlo.

b. Colaboración y “co-creación de valor”, es fundamental el establecimiento de acciones en las cuales se produzcan intercambios de opiniones para que pueda desembocar en acuerdos de colaboración y que redunde en beneficios para ambas partes a través del diálogo con los grupos de interés. Esto se consigue mediante diversas fórmulas que tratan de reunir a varios actores en un mismo lugar y frente a mismas situaciones. Así, se pueden generar redes que proporcionen información mediante, **mesas de trabajo** (trabajo en equipo dentro de la misma empresa), **jornadas** (para mantenerse informados de todas las novedades que se refieren al sector en el cual pertenece la empresa) o el **asociacionismo** (para tener representados los intereses representativas de las empresas asociadas). Implantar estos hábitos pueden conseguir superar posibles conflictos y a su vez, se puede lograr generar nuevas capacidades de creación cooperativa de valor. Otro tipo de colaboraciones más informales y directas es por ejemplo, tratar de colaborar con nuestros proveedores para poder darles medios necesarios para que comprendan y asuman los nuevos requerimientos y facilitarles en la medida de lo posible algún cambio que deban asumir (nuevas cláusulas generales y específicas, procedimientos de certificación o etiquetado, etc.).

c. Consultas y seguimiento, mediante la creación de un marco común consistente en promover alguna iniciativa para el conocimiento voluntario de las incidencias económicas, sociales y ambientales de la actividad de las empresas. Por ejemplo, de cara a los clientes pueden añadirse a las webs de cada empresa **foros** para que exista una **retroalimentación online**. Nuestros propios *stakeholders*, sobretodo los clientes, pueden aportar puntos de vista o dinámicas totalmente diferentes a las cuales la empresa estaba acostumbrada a seguir.

d. Estudio de percepciones de los grupos de interés, a fin de lograr una mejor comprensión de sus expectativas y percepciones, las empresas deben llevar a cabo encuestas regulares a sus grupos de interés. Por ejemplo, para los trabajadores, pueden realizarse **evaluaciones** periódicas en forma de cuestionarios para medir los niveles de satisfacción y en las cuales se puedan proponer áreas de mejora. Tal estudio debe tratar de aprovechar las opiniones de los *stakeholders* en la gestión del *branding* comentado anteriormente para la creación de una marca o desarrollo de un negocio.

e. Paneles para controlar si se están llevando a cabo de forma correcta las herramientas adoptadas para la generación de relaciones con los grupos de interés y poder corregir las posibles desviaciones entre lo que se planteó inicialmente y lo que verdaderamente se está llevando a cabo. Estos paneles pueden consistir en reuniones de corta duración semestrales o mensuales entre empleados y gerente para verificar el cumplimiento de los objetivos de diálogo y los compromisos que está llevando a cabo la empresa para con sus grupos de interés. Dichos paneles son generadores de información entre los miembros de la empresa y pueden suponer el cambio de una relación basada en confrontación a una relación basada en la confianza.

El objetivo es examinar aspectos específicos de la política corporativa, acciones o desempeño, y producir uno o más resultados, tales como comentarios o recomendaciones, sobre los que la empresa puede o no establecer compromisos específicos. Esta manera de consultar a representantes de este grupo de interés de la propia empresa permite recibir asesoramiento, evaluar expectativas y recibir críticas y a veces, sirven para anticiparse a posibles riesgos o escenarios futuros que afectaran a la actividad empresarial.

f. Alianzas estratégicas como método de unión formal entre dos o más colectivos, con la intención que las pequeñas empresas puedan hacerse más fuertes y competitivas en su territorio. Es una forma de cooperación entre proveedores, distribuidores, clientes, etc. Un ejemplo de alianza en la provincia de Jaén podría ser el Parque Tecnológico y Empresarial Geolit o el vivero de empresas de la Cámara de Comercio, cuyo objetivo principal poder trabajar “en compañía”. Empresas de diferentes sectores se congregan para operar en un mismo espacio para poder ofrecer sus productos y servicios entre ellas mismas. El término "asociación estratégica" significa una toma de acciones conjuntas, donde los objetivos de uno u otro pueden ser alcanzados de forma conjunta, pero siempre y cuando cada una de las partes conserve su identidad, sus valores e independencia.

Estas alianzas estratégicas están llegando a ser hoy en día una verdadera alianza entre las pequeñas y medianas empresas. Los intereses que mueven a ambas partes están íntimamente relacionados, e incluyen intercambios de información y experiencias, esfuerzos conjuntos en la misma dirección, y la construcción de relaciones duraderas.

g. Por último, las empresas pequeñas tendrán que **ajustar** bien sus **recursos y capacidades**, medir lo que están haciendo, tratar de controlarlo para poder gestionarlo y de esta forma poder mejorarlo. Es posible hacer consciente a la empresa de sus limitaciones de recursos y los requerimientos que posee cada parte interesada, además de desarrollar las habilidades de su personal en establecer relaciones con los grupos de interés. Esto asegura la capacidad necesaria de la empresa para relacionarse de manera efectiva con sus grupos de interés y que ellos a su vez puedan participar en el proceso de relación.

En definitiva, con todas estas propuestas, se pretende que las pequeñas empresas de la provincia de Jaén lleven a cabo verdaderamente acciones y pongan en práctica los medios y herramientas de las cuáles disponen y queden concienciadas de que, introducir la perspectiva de la *Teoría de los Stakeholders* es importante dado que se genera confianza entre ambas partes y “puede suponer ventajas en cuanto que se puede elaborar e implementar la estrategia y se crea una ventaja competitiva” (Sirmon et al., 2007).

6. Conclusiones

En el presente trabajo de investigación sobre la gestión organizacional en pequeñas empresas de la provincia de Jaén a través del estudio de las relaciones con sus grupos

de interés, se constata el creciente protagonismo de los *stakeholders* en las diferentes empresas que conforman cualquier sector empresarial.

Aunque ya se intuía el gran poder de negociación de los consumidores, el de los trabajadores, la importancia de la opinión pública, etc., los grupos de interés ejercen un gran papel e influencia dentro de la empresa, ya sea como partes informados, expertos críticos, *partners* exigentes o actores atentos del funcionamiento empresarial (económico-financiero) y los comportamientos de las empresas e instituciones con las que estaban involucrados formando de este modo una red.

Los pasos que deben seguir las empresas desde su inicio basándose en la *Teoría de los Stakeholder*, sugiere que se debe adoptar como unidad de análisis las relaciones entre una empresa y los grupos e individuos que pueden afectar o son afectados por ella. Para ello, como primera consideración, debemos conseguir una buena educación interna en la organización conforme a dicha teoría llegando a conocer el perfecto manejo de las herramientas explicadas. Así se conseguirá una perfecta identificación de nuestros principales grupos de interés (identificación y posterior valoración) para la consecución de unas relaciones duraderas entre nuestra empresa y estos actores internos y externos, lo que supondrá la consecución de información realmente valiosa que posteriormente será integrada en la toma de decisiones empresariales llegando a hacer partícipe a cualquier grupo de interés en dicha toma de decisiones.

Bibliografía

- Argandoña, A. (2010). ¿Qué quiere decir “gestión de los stakeholders”? *España: IESE Business School*, 1, 1–2.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 25.
- Esteban, E. (2007). La teoría de los "stakeholders": un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS: Revista de Filosofía y Teología*, 2(17), 205–224
- Frederick, R. (2001). *La ética en los negocios*. OXFORD University Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331–349.
- Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245–257.
- Granada Rivera, G., & Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, 381, 71–76. Retrieved from Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*.
- Junio, S. (2012). Teoría de los Stakeholders. Aspectos antropológicos y éticos de la administración, 1–10.
- Martins, H. F., & Fontes Filho, J. R. . (1999). ¿ En quién se pone el foco? Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, 15, 111–140.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Strandberg, L. (2010). El compromiso con los grupos de interés. *Cuadernos de La Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de La Empresa y Gobierno Corporativo*, 10.
- Volpentesta, J. R., Chahín, T., Alcaín, M. F., Nievas, G. R., & Spinelli, H. E. (2014). Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. *Universidad & Empresa*, 16(26), 65–94.