

## ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional

Humberto Falção Martins y Joaquim Rubens Fontes Filho

La literatura organizacional - académica o comercial - por lo general exalta el advenimiento de una era de *focalización en el cliente*, expresión ésta que se repite en una serie de enfoques sobre cambio organizacional, planificación estratégica y sistemas de gestión organizacional (*corporate governance*)<sup>1</sup>. Más allá de que existe en la literatura organizacional una amplia variedad de conceptos de *cliente*<sup>2</sup>, cabe preguntar: ¿será éste un hecho o un discurso (normativo o ilusorio) seductor? ¿será que debe ser así, en tanto hecho o discurso? ¿qué otros actores interesados o beneficiarios del éxito organizacional deberían también ser tomados en cuenta? ¿en qué medida esta orientación se aplica a todas las organizaciones (económicas, comunitarias, estatales) indistintamente? Este trabajo está dirigido a dar respuesta a éstas y otras interrogantes planteadas por la *teoría de los stakeholders*.

Nuestro principal propósito es operacionalizar un modelo conceptual de identificación de *stakeholders* propuesto por Mitchell, Agle y Wood (1997). Esto implica: a) proponer una metodología para la definición de quién es y quién no es *stakeholder*; b) sobre la base del argumento de que esto es esencial para la correcta (re)formulación de la misión organizacional y para la construcción de un modelo de gestión que asegure la evolución organizacional sustentable. Nuestro objetivo es contribuir con las discusiones propuestas por la literatura y posibilitar la construcción de modelos de gestión organizacional para las organizaciones públicas y privadas sobre bases más sustentables.

El texto está estructurado en dos partes. En la primera parte, procuramos elaborar conceptualmente el significado de la utilidad de la teoría de los *stakeholders* para la gestión organizacional contemporánea, a partir de: a) una visión general acerca de la teoría de los *stakeholders*; b) la caracterización de la relevancia y de la contribución de la teoría de los *stakeholders* para la construcción de una visión más abarcativa sobre el cambio y la evolución organizacionales; y c) una reflexión sobre problemas recurrentes en la formulación de la misión organizacional. La segunda parte es aplicada y en ella intentamos una operacionalización del modelo propuesto por Mitchell, Agle y Wood mediante: a) una descripción del modelo y la definición de sus principales variables; b) el desarrollo de una secuencia metodológica para la identificación de los *stakeholders*; y c) la presentación de algunas consideraciones sobre las implicaciones de la aplicación y el desarrollo futuro del modelo propuesto.

### I - Perspectiva conceptual

#### 1. La teoría de los *stakeholders*. Significado y contribución

Existen múltiples definiciones de *stakeholders*, que varían de un extremo a otro a lo largo de un *continuum*. En un polo, se ubican ejemplos de definiciones muy amplias, tales como: *stakeholder* es cualquier actor (persona, grupo, entidad) que tenga una relación o intereses (directos o indirectos) con o sobre la organización (Thompson et al., 1991; Donaldson & Preston, 1995). En el polo opuesto, se tienen ejemplos de definiciones restringidas, tales como: *stakeholders* (primarios) son actores (o categorías de actores tales como empleados, gerentes, proveedores, propietarios/accionistas y clientes) poseedores de intereses y expectativas sobre la organización, sin los cuales la organización no sería posible (Bowie, 1998; Savage, 1991; Hill & Jones, 1992; y Näsi, 1995).

El punto en común de estas definiciones es que todos los conceptos (amplios o restringidos) tienen como telón de fondo las siguientes interrogantes: ¿en función de qué intereses son gerenciadas

---

(\*) Versión ampliada del documento presentado en el III Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Madrid, España, del 14 al 17 de octubre de 1998. Traducido del portugués por Carlos Sánchez.

las organizaciones? ¿a quién y para qué realmente interesan (o deben interesar) las organizaciones? ¿qué intereses tienden a hacer prevalecer los sistemas de gestión organizacional contemporáneos en detrimento de qué otros intereses? ¿qué intereses deberían prevalecer o por lo menos no ser ignorados o marginados? En este sentido, la teoría de los *stakeholders* viene al encuentro de estas interrogantes desde dos principales perspectivas, a saber: a) descriptiva (qué intereses prevalecen y cuáles son desestimados en los actuales sistemas de gestión organizacional); y b) prescriptiva (qué intereses deben ser privilegiados o no marginados para la sustentabilidad de la organización en el largo plazo).

En relación con la perspectiva descriptiva, el enfoque de los *stakeholders* indica que los sistemas de gestión empresariales están centrados en el mercado (privilegian los intereses de accionistas y clientes) - admitiéndose la existencia de otros, más orientados en mayor o menor grado hacia los intereses de *stakeholders* tales como financiadores, empleados y comunidad.

Por su parte, la segunda perspectiva se basa en la evidencia empírica y el consenso normativo para proponer que la marginación (desestimación sistemática) de un interés en beneficio de otros afecta la capacidad de supervivencia de la organización en el largo plazo (Preston, 1990), teniendo en cuenta la correlación entre la satisfacción de múltiples *stakeholders* y la capacidad de las organizaciones económicas para generar riqueza (valor de las acciones) en el largo plazo.

La perspectiva normativa se basa en una visión institucional de la organización, definida como un escenario de múltiples intereses competitivos, y a veces conflictivos, en un espacio social en el que los *stakeholders* juegan en diferentes posiciones de poder, y en el cual la sustentabilidad organizacional depende de pactos (*trade-offs*) y arreglos cooperativos específicos (principalmente entre *stakeholders* primarios, sin los cuales la organización sucumbe, y otros momentáneamente relevantes).

La gran contribución de la teoría de los *stakeholders* a la teoría de las organizaciones es permitir un tratamiento más abarcativo de los múltiples campos de racionalidad involucrados en la trama organizacional. Una ampliación de este campo de visión es especialmente útil, porque existe una gran cantidad de enfoques reduccionistas, centrados en el interés del accionista/inversionista (teoría de la firma, por ejemplo) o centrados en el interés del cliente (gerencia estratégica de la calidad, por ejemplo). Según observa Selznick (1996:272): “Ver la empresa ‘como una institución’ es verla continuamente preocupada por tomar en consideración a los ***stakeholders* relevantes**, cumpliendo compromisos de largo plazo, siendo sensible a la estructura de la autoridad que la opera. Todo esto entra en conflicto con la visión todavía dominante de que la empresa es una asociación voluntaria de accionistas [para un determinado grupo de clientes] que detentan la propiedad de la empresa [y el poder de escoger y comprar sus productos] y que son los únicos miembros que deben realmente ser tomados en cuenta. **Esta doctrina oscurece las realidades del poder, la subordinación y la responsabilidad [...]** Una teoría institucional de la firma es una voz de resistencia a esta cultura de estrechamiento de la visión, ofrece guías para la reflexión sobre la responsabilidad empresarial, y arroja luz sobre cuestiones tales como la maximización de las ganancias o de los retornos sobre el capital [o de la competitividad]”. (Los subrayados son nuestros).

El campo de la administración pública requiere de una atención extremada en relación con el estrechamiento de la visión referido por Selznick. En primer lugar, porque respecto de la gerencia y de las organizaciones públicas imperan teorías basadas en visiones ortodoxas, que se ubican en la perspectiva dominante de *stakeholders* definidos como tales con referencia al Estado (políticos y burócratas, principalmente). En segundo lugar, porque numerosas alternativas a las visiones ortodoxas se convierten en antítesis peligrosas en la medida en que prescriben la adopción de modelos de gestión empresarial ortodoxos (focalizados en el cliente o en el agente público como empresario). Esta visión inspiró el inicio de lo que se convino en llamar “revolución gerencial” en la administración pública, y no obstante haber evolucionado en diferentes direcciones (en el sentido de visualizar campos de racionalidad más amplios en la gerencia pública), los enfoque ortodoxos todavía poseen un gran atractivo.

## 2. Teoría de los *stakeholders* y transformación organizacional

Una gran parte de los enfoques contemporáneos sobre gestión y transformación organizacional se basan en la idea de la *covariación estructural* <sup>3</sup>, según se expresa principalmente en la teoría contingencial y en derivaciones que incorporan elementos de la denominada teoría avanzada de sistemas. Esta idea está presente en forma subyacente en una serie de enfoques de optimización organizacional - desde los más consagrados y elaborados desde el punto de vista metodológico-conceptual hasta los más oportunistas, que se proponen como panaceas y alientan el advenimiento de modas gerenciales. No obstante ello, lo que nos interesa es recuperar estos argumentos y utilizarlos para ampliar la comprensión acerca de la gerencia contemporánea, y destacar la importancia de la teoría de los *stakeholders* para esta comprensión.

La noción de covariación estructural asigna un lugar de privilegio a la relación entre la estructura organizacional y la dinámica del ambiente externo a la organización, a partir de variables tales como la tecnología, el mercado y las personas (Burns & Stalker, 1961; Woodward, 1965). La gran contribución de estas escuelas fue la proposición de que existe una dinámica organizacional en función del ambiente externo: en la medida en que se producen variaciones en la tecnología (innovación), en los mercados (expansión, diversificación) y en las personas (cultura), varía la estructura, de manera que la organización se pueda mantener en capacidad de responder a las demandas del ambiente, y por consiguiente, sustentar su supervivencia. La proposición original de la teoría contingencial sugería un patrón adaptativo entre la organización y su medio. De acuerdo con esta visión, las organizaciones serían variables dependientes del medio en que actúan, y en la medida en que el medio se tornase cada vez más inestable, la covariación estructural correspondiente apuntaría hacia un patrón de organización y de gerencia interna más flexible, de modo de poder dar respuesta a los rápidos e imprevisibles cambios ambientales. Las organizaciones que no están sujetas a fuertes presiones o inestabilidades ambientales, podrían operar siguiendo un patrón de organización más rígido, basado en reglas, estructuras y procedimientos estables. La planificación estratégica ocasional, basada en la suposición de que los ambientes pueden ser mapeados en forma extensiva, y el desarrollo organizacional (DO), basado en la suposición de que en función de estos posibles mapeos las estructuras pueden ser coherentemente moldeadas, se derivan de esta visión.

En el marco del *mainstream* de la teoría de las organizaciones, la denominada *teoría avanzada de sistemas* (Wood, 1996) evoluciona la proposición de la covariación estructural en direcciones más amplias. En primer lugar, se hace énfasis en que la evolución organizacional no sólo depende de la evolución del ambiente externo, sino sobre todo de la evolución del patrón de interacción entre la organización y su medio, sobre el cual ya no se tiene una visión adaptativa, sino interactiva (Morgan, 1996). En segundo lugar, y de manera complementaria, se propone la idea de que las organizaciones cambian o evolucionan no sólo en función del medio externo, sino por sí mismas y para sí mismas (*auto-organización* o *autopoyesis*) en función de su capacidad cognoscitiva (capacidad de aprendizaje sobre sí mismas y sobre el ambiente) o de sus contradicciones estructurales (dialéctica). Por una parte, la optimización del patrón de interacción encuentra como restricción una creciente complejidad ambiental, vale decir, la imposibilidad de que se conozcan y se controlen múltiples e ilimitadas variables, cuyo comportamiento sigue patrones erráticos y caóticos. Por otra parte, la capacidad de la organización para reproducirse en forma independiente del ambiente, pudiendo inclusive modelarlo parcialmente, enfrenta como restricción la gerencia de sus contradicciones internas. El pensamiento estratégico, la capacidad de los actores organizacionales para situarse en los contextos interno y externo, con base en la idea del aprendizaje organizacional (aprender a ampliar el dominio cognoscitivo sobre la organización y sobre el ambiente), son nociones compatibles con esta visión - si bien han sido propuestas mucho más desde la perspectiva contingencialista.

La utilidad de un concepto ampliado de covariación estructural se deriva de la propia complejidad de la sociedad contemporánea, marcada por incertidumbres, imprevisibilidades, turbulencias y perplejidades, que imponen a las organizaciones contemporáneas no sólo amenazas y oportunidades emanadas de variables económicas, mercadológicas, culturales o tecnológicas cada vez más inestables, sino que también hacen aflorar en los diversos contextos organizacionales (macro-social o micro-organizacional) conflictos, ambigüedades y contradicciones que no mantienen una correlación precisa de interdependencia con el medio ambiente. Las contradicciones organizacionales se refieren a la dinámica del juego/lucha que gira en torno a la existencia de una pluralidad de intereses contradictorios y conflictivos de diferentes *stakeholders*.

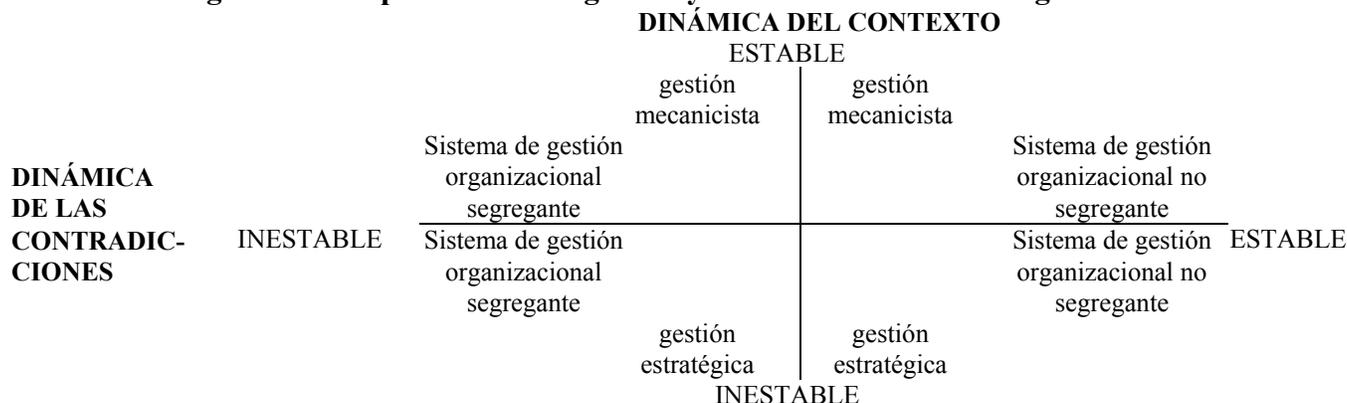
La dimensión de las contradicciones internas es altamente relevante en la medida en que los sistemas de gestión organizacional tienden a favorecer los intereses y expectativas de una clase restringida de *stakeholders* (tales como accionistas y clientes), en detrimento, de manera segregante, de los intereses de otras clases de *stakeholders* (tales como funcionarios y comunidad), agudizando conflictos de intereses y generando inestabilidad en las relaciones inter e intraorganizacionales, que pueden llevar a rupturas (huelgas, boicots, posiciones hostiles, etc.). En esta perspectiva, la variable fundamental de un concepto ampliado de covariación estructural es el grado de estabilidad: la posibilidad (sin probabilidad alcanzable) de que los arreglos se modifiquen abruptamente, ya sea por presiones derivadas de la complejidad ambiental, ya por presiones derivadas de la complejidad de las contradicciones organizacionales (internas y externas). Sin embargo, la búsqueda de patrones de correlación de esta variable con otras relativas a la estructura y a la gestión organizacionales debe basarse en una perspectiva de interdependencia, no en la posición de variable independiente (como en el caso del enfoque adaptativo). Proponemos un concepto de covariación estructural que considera estos dos ejes de transformación organizacional: la dinámica del ambiente externo y la dinámica de las contradicciones.

En lo que se refiere al eje del contexto, un tipo-ideal de contexto externo estable está correlacionado con las variables frecuentemente consideradas en la literatura gerencial y estimadas como características de la antigua sociedad industrial: dicotomía precio/costo o calidad, mercado masivo, diversificación vertical, competencia inter-organizacional, orientación hacia la producción, centralización y gestión mecanicista. En la perspectiva del eje de las contradicciones, un tipo-ideal de contradicciones estables tiene como principal variable interdependiente el grado de satisfacción de los *stakeholders* de manera no segregante, vale decir, como derivación de un sistema de gestión organizacional que atienda de manera no segregante las demandas y expectativas (estructuralmente conflictivas) de diferentes *stakeholders* posicionados dentro y fuera de la organización, aun cuando los actores poseedores de diferentes intereses y expectativas no se posicionen en el sentido de que sean atendidos. Contradicciones estables son aquellas que se mantienen bajo control, sea porque intereses y demandas son atendidos de manera no segregante, sea porque ni siquiera son percibidas por sus portadores.

En sentido opuesto, un tipo ideal de contexto externo inestable, construido a partir del discurso gerencial contemporáneo presente en la teoría y en la práctica organizacionales, y proclamado como el advenimiento de una sociedad del conocimiento, postindustrial, postcapitalista, etc., presupone: integración precio-calidad, desarrollo de nichos de mercado, búsqueda de la competencia esencial, formación de alianzas estratégicas, orientación hacia el cliente, descentralización y autonomía, internacionalización y gerencia estratégica. Desde el punto de vista de las contradicciones estructurales, la inestabilidad se derivará de la pérdida de control sobre las contradicciones organizacionales, como consecuencia de la adopción de sistemas de gestión organizacional segregantes, que privilegian determinados intereses y expectativas en detrimento de otros percibidos por los actores que representan esos intereses y albergan dichas expectativas. La Figura 1 ilustra la correlación entre las principales variables abordadas e indica cuatro diferentes modelos de gestión, o

patrones de covariación estructural, a partir de las características en las cuales idealmente se apoyan.

**Figura 1 - Perspectivas contingencial y dialéctica del cambio organizacional**



Este enfoque polar (estable - inestable), atravesado en dos perspectivas (contexto y contradicciones), sugiere que la supervivencia de las organizaciones contemporáneas - y por consiguiente, el sentido del cambio organizacional - depende cada vez más de su capacidad de adecuar su modelo de gestión a la dinámica del contexto y de las contradicciones donde actúan.

En lo que se refiere al eje *dinámica del contexto*, existe una relación de dependencia entre las variables ambientales (independientes) y el modelo de gestión organizacional. Esto significa que la inestabilidad ambiental conduce a la búsqueda de estructuras, sistemas de gestión y procesos flexibles orientados hacia la atención, de manera sustentable, de las expectativas de los *stakeholders* - sin entrar en la discusión de si las expectativas son o no atendidas de manera segregante. Se asume, por lo tanto, que por lo menos las expectativas y demandas de los denominados *stakeholders* primarios están sujetas a una dinámica creciente: los clientes demandan nuevos productos, los proveedores ofrecen nuevas tecnologías (físicas y operacionales), los accionistas exigen nuevos patrones de rentabilidad, los funcionarios y los gerentes reclaman nuevos patrones de relación para con la organización (relaciones de trabajo, relaciones desempeño-recompensa). Así, el imperativo de la flexibilidad se encuentra íntimamente asociado a la necesidad de incorporar las nuevas demandas con implicaciones inmediatas en términos de cambio organizacional. El imperativo de flexibilidad es propio de un modelo de gestión estratégica con las siguientes características estructurales: integración entre planificación y ejecución en todos los niveles organizacionales; concepción de estructuras con una conformación más horizontalizada, en red, en células; patrón participativo de liderazgo, basado en el *empowerment*; comunicación organizacional multidireccional, estructurada e integrada en tiempo real; énfasis en el pensamiento estratégico; y visión del trabajo como forma de realización de algo, de retribución o de satisfacción personal. El gran *appeal* del modelo estratégico, dejando de lado las modas que procuran continuamente modelar su implementación, es la flexibilidad, cada vez más necesaria, en alguna medida, en un mundo en continua transformación.

Por otra parte, cuanto más estables y previsibles son las expectativas de los *stakeholders*, mayor es la posibilidad de establecer reglas de funcionamiento durables relativas a productos, tecnologías, resultados y recompensas, lo que implica la posibilidad de establecer estructuras más rígidas. La estabilidad característica de la vieja sociedad industrial imponía, en efecto, un modelo de gestión típicamente mecanicista, basado en una separación entre la planificación (cúpula) y la ejecución (demás gerentes y empleados), estructura piramidal verticalizada, patrón de liderazgo autoritario, procesos meticulosamente programados y reglamentados, y visión fragmentada del trabajo. El modelo

mecanicista está presente en la descripción de burocracia utilizada por Weber. En la actualidad, el modelo mecanicista no está superado; funciona bien dentro de ciertos límites en organizaciones estables, es decir en aquellas que operan en contextos relativamente estables, donde no se vislumbran cambios bruscos en la demanda, ni en la oferta tecnológica, ni en los mercados.

En lo que se refiere al eje *dinámica de las contradicciones*, la relación de interdependencia de las variables es inversa al eje dinámica del contexto. El grado de estabilidad de las contradicciones depende del sistema de gestión organizacional, en la medida en que éste es incluyente o excluyente en relación con la pluralidad de intereses de los diversos *stakeholders*. Cuanto más estables son las contradicciones, más satisfechos de manera no segregante o adormecidos y controlados están los conflictos organizacionales. Este tipo de situación es típica de sistemas de gestión organizacional basados en la inclusión de *stakeholders* en el proceso decisorio, procurando atender expectativas, intereses y demandas de manera no segregante, así como ampliar la base de legitimidad de la organización entre los *stakeholders*. Entre los varios mecanismos existentes se destacan los siguientes: participación en las ganancias; participación en consejos o comités de representantes de la comunidad, proveedores, clientes y funcionarios; *ombudsperson*; filantropía (asistencia interna o a la comunidad); cooperación gubernamental; comunicación (interna o externa), etc. La premisa básica de un modelo de gestión organizacional con estos atributos es la de integrar los conflictos pasibles de integración, asumir y negociar pérdidas, distribuir y compartir ganancias, en fin, no segregare los intereses estratégicos, aun cuando no sean prevalecientes desde el punto de vista de las políticas y de los resultados organizacionales. En este modelo, la existencia de múltiples instancias de negociación amortigua los conflictos y torna las contradicciones estables en la medida en que impide rupturas, choques, enfrentamientos y embates disfuncionales. Los sistemas de gestión organizacional europeos (particularmente el alemán), las organizaciones no gubernamentales y algunas organizaciones estatales, constituyen aproximaciones empíricas de este modelo.

Por otra parte, la inestabilidad de las contradicciones se deriva de un modelo de gestión organizacional excluyente, basado en la prevalencia de intereses, demandas y expectativas de un conjunto restringido de *stakeholders* (con frecuencia accionistas, clientes o gerentes), en detrimento - por su carácter segregante - de otros *stakeholders* que, no obstante representar intereses diversos, son apartados del proceso decisorio y de la comunicación organizacional. Tal modelo puede incluso llegar a implicar algún nivel de participación, pero orientada hacia la legitimación de la formulación de políticas organizacionales centradas en los intereses de una categoría aislada de *stakeholders* en detrimento de otras - a menudo operacionalizadas mediante procesos de planificación estratégica y capacitación gerencial de carácter doctrinario y catequético. Este modelo expone a las organizaciones a las inestabilidades derivadas de ataques, crisis de legitimidad (interna y externa), rupturas, escisiones, posiciones hostiles, stress, insatisfacción funcional, demandas judiciales, aplazamiento de demandas, etc., afectando significativamente su sustentación en el largo plazo. Ejecutivos que venden el control accionario, accionistas que sustituyen a los ejecutivos y directivos que exigen sumisión de los empleados, son ejemplos de este modelo que ilustran la literatura empresarial.

El modelo presentado propone que las organizaciones desarrollen esfuerzos diferenciados de cambio organizacional, de modo de alcanzar un nivel óptimo (no máximo) de flexibilidad, en relación con el grado de estabilidad del contexto en el que actúan, así como alcanzar un nivel óptimo (no máximo) de estabilidad de sus contradicciones internas, procurando desarrollar un sistema de gestión organizacional no segregante. La inclusión de un segundo eje (de las contradicciones) a la cuestión del cambio organizacional, permite la expansión de la idea de alineamiento estratégico en una dimensión que va más allá de la flexibilidad estructural. Estar alineado es desarrollar un modelo de gestión compatible con la dinámica de la complejidad ambiental, y al mismo tiempo, desarrollar un sistema de gestión organizacional compatible con un nivel administrable (no desagregador, no segregante) de tensión organizacional derivada de las contradicciones estructurales. Las organizaciones necesitan, en

diferentes grados, transponer la barrera entre un modelo de gestión mecanicista y otro estratégico, entre un sistema de gestión organizacional segregante y otro no segregante, en la justa medida en que sus ambientes y la pluralidad de intereses que sustentan la organización así lo requieran. Esta perspectiva, captada en forma global por la teoría de los *stakeholders*, está presente sólo ocasionalmente en los instrumentos de gestión organizacional estratégica más consagrados, basados en definiciones parciales de la misión organizacional.

### **3. Problemas recurrentes en la formulación de la misión organizacional**

Las definiciones amplias referidas a los *stakeholders* son cada vez más útiles y necesarias en la medida en que crece la complejidad ambiental de las organizaciones, tanto en la perspectiva de la dinámica del ambiente externo como en lo que se refiere a la dinámica de sus contradicciones estructurales. La complejidad creciente o alta complejidad, implica la necesidad de una permanente discusión estratégica, basada en un seguimiento amplio y sostenido que, a su vez, conduce a la continua revisión de metas, objetivos y misiones. La planificación estratégica convencional, ocasional y basada en la elaboración de planes, ya no responde a este contexto. La condición de complejidad impone a una buena parte de las organizaciones contemporáneas un desafío de perfeccionamiento del pensamiento estratégico de los actores involucrados, directa e indirectamente, en las decisiones estratégicas para alcanzar los niveles deseables de sustentabilidad organizacional.

En los procesos de discusión/revisión estratégica existe, en alguna forma, una sólida interrelación entre visión, misión, objetivos y metas (no necesariamente en esta secuencia), elementos esenciales de un banco de datos gerencial altamente relacional. Lo que es crítico es que la formulación inadecuada de un campo afecta a los demás. Lo que nos interesa enfatizar es que formulaciones inadecuadas de la misión organizacional pueden dar como resultado o ser consecuencia de formulaciones inadecuadas de objetivos, metas y visión.

Una primera categoría de problemas con la formulación de la misión es que ésta es tratada predominantemente por las metodologías de planificación estratégica como una variable independiente de la dinámica del contexto externo, definida “técnicamente” en función de las expectativas del mercado (accionistas y clientes) y de los dirigentes y sus percepciones sobre los demás intereses (muy en el estilo de los procesos endógenos de planificación estratégica). Esto es todavía más dramático en el caso de las organizaciones públicas, que lidian con una diversidad de actores externos e internos, que difícilmente podrían agruparse en una categoría genérica de *cliente*. Queda clara la limitación de este enfoque, por no captar la dimensión dialéctica de las contradicciones organizacionales (toda vez que está focalizada en actores externos) en su amplitud particular, y además, por no imprimir a la dinámica del contexto externo un carácter más interactivo, no determinístico (en el sentido de que éste podría ser una variable interdependiente, posibilitando la construcción de una arquitectura estratégica más favorable a la organización).

Una segunda categoría de problemas con la formulación de la misión consiste en que la misión organizacional debe reflejar sólo un propósito (“la misión socioeconómica”, “la razón de ser”, “el propósito básico”). Este tipo de creencia termina por llevar a declaraciones de misión basadas exclusivamente en la perspectiva de un determinado *stakeholder*<sup>4</sup>, sea del cliente (caso de misiones que reflejan la necesidad del cliente), sea de los gerentes o accionistas (caso de las misiones relacionadas con productos y con la supervivencia institucional). Esta tradición ignora el hecho de que, según la visión institucional de la teoría de los *stakeholders*, no existe una única misión organizacional, sino varias misiones más o menos conflictivas que se posicionan y reposicionan según sus propios atributos. La limitada racionalidad lineal e isomórfica de la *unimisión* se torna cada vez menos útil para la percepción de *multimisiones* impuestas por la complejidad ambiental, que se disputan diferentes focos de atención.

Una tercera categoría de problemas con la formulación de las misiones organizacionales reside en

su verdadera utilidad en relación con los procesos de formulación estratégica. El núcleo del problema está en que las declaraciones de misión se tornaron cada vez más pura retórica, discurso organizacional de *marketing* y *endomarketing*, que elementos activos de la agenda de discusión y de pensamiento estratégico necesarios para la sustentabilidad organizacional. Por una parte, “muchos ejecutivos se encuentran perdidos en medio de las declaraciones de misión y de visión. La mayoría de esas declaraciones se transforma en una miscelánea de valores, metas, finalidades, filosofías, creencias, aspiraciones, normas, estrategias, prácticas y descripciones. Son por lo general un amontonamiento de palabras irrelevantes, confusas, inconexas y vacías, que provocan la reacción: ‘es verdad, ¿y de ahí qué?’ ” (Collins & Porras, 1996:42).

Por otra parte, muchas organizaciones formulan la misión para ostentarla en las paredes de los recintos, en las *homepages*, en los panfletos y en la punta de la lengua de los funcionarios, como “prueba” de pensamiento estratégico, como demostración de modernidad gerencial. Este síndrome de jugarreta estratégica contamina las organizaciones y puede ser un camino eficaz para la banalización del pensamiento estratégico. Representa, realmente, la materialización de una lógica utilitarista, que al trabajar el concepto en forma superficial impide la ocurrencia del verdadero pensamiento estratégico, que pudiera tener lugar a través de una reflexión efectiva, posibilitando inclusive aperturas al debate sustantivo.

Las misiones organizacionales deben, por el contrario, reflejar los intereses y expectativas de los *stakeholders*, que ciertamente cambian y se reacomodan en el espacio-tiempo social. Una primera discrepancia de esta proposición en relación con la planificación y la gestión estratégicas centradas en el mercado es que, según la perspectiva de la teoría de los *stakeholders*, la misión de la organización es cambiante, variando de acuerdo con la trama contextual de intereses que la sustenta. Una segunda discrepancia se refiere a la ubicación de la misión en el ciclo de la planificación: la formulación de la misión puede no ser un punto de partida para las demás formulaciones (antecediendo a la definición de objetivos y de metas), pero en cualquier hipótesis, debe ser un elemento referencial en torno al cual se (re)posicionan los objetivos, las metas y los macroprocesos. En cualquier situación, los procesos de gestión estratégica requieren, como etapa esencial, la identificación y el constante seguimiento de los *stakeholders* y la consiguiente formulación/revisión (dinámica) de las misiones en función de los intereses dominantes (de forma no segregante) <sup>5</sup>.

En este sentido, es importante afirmar que una **misión prioritaria** debe reflejar, en forma implícita o explícita, los intereses y expectativas de los *stakeholders* definitivos (1er. lugar) y expectantes (2o. lugar), pero nunca su enunciado, así como tampoco la acción organizacional, debe desestimar los demás. Este hecho afirma la importancia de conocer los *stakeholders* y sus expectativas en relación con la organización.

Aun cuando muchas veces el basamento conceptual de la teoría de los *stakeholders* sea atractivo por la ampliación que conlleva de la visión organizacional, la imposibilidad de definir los *stakeholders* de forma precisa o sistemática dificulta la operacionalización de los conceptos clave y reduce su contribución aplicada (a la identificación de quién realmente cuenta en un tiempo y un espacio delimitados), y porque, en los polos, se deducirá que todos (amplio) o sólo algunos (primarios o por arreglos arbitrarios) cuentan o deben contar en los sistemas de gestión organizacional. La operacionalización del modelo conceptual de identificación de *stakeholders* de Mitchell, Agle & Wood que proponemos en el próximo apartado, apunta a proporcionar formulaciones de misión más adecuadas.

## II - Perspectiva aplicada

### 4. El modelo de Mitchell, Agle & Wood

Mitchell, Agle y Wood (1997) proponen una teoría de identificación de *stakeholders* que ecuaciona esta dificultad y posibilita la operacionalización de un concepto (ni restringido ni amplio) de

*stakeholder* basado en su énfasis o preponderancia (*saliencia*) - concepto éste no apriorístico, en función de la naturaleza o de la posición relativa de ciertos actores pre-identificados en el escenario organizacional interno y externo, sino en función de la presencia simultánea de ciertos atributos en actores que afectan o son afectados por los objetivos o los resultados de una organización determinada.

Según la propuesta de Mitchell, Agle & Wood, los *stakeholders* son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia. Actores que no presentan al menos uno de estos atributos (no afectan los resultados y/o no son afectados por los resultados), no son *stakeholders*.

Este concepto tiene, por lo menos, tres ventajas sobre los demás: a) es político, pues considera la organización (obviamente, sus propósitos racionalmente definidos) como una resultante (pacto) de intereses conflictivos y desiguales; b) es operacionalizable, pues permite la identificación de *stakeholders* en la medida en que se pueda evaluar el *quantum* de poder, legitimidad y urgencia que ciertos actores tienen en determinados tiempo y espacio; y c) es dinámico, no determinístico, pues considera la resultante de intereses en conflicto como móvil en el espacio-tiempo social, de acuerdo con la praxis de los actores. El concepto de Mitchell, Agle y Wood proporciona una equiparación de las perspectivas prescriptiva y descriptiva, en la medida en que sugiere que la finalidad (real e ideal) de las organizaciones es satisfacer las expectativas de los *stakeholders*. La cuestión es saber qué expectativas prevalecen sobre otras y qué es lo que ello implica.

En esta perspectiva, Mitchell, Agle & Wood proponen la tipología ilustrada en la Figura 2, que implica diferentes grados de predominio de intereses en dirección de las cuales la organización se orienta (o deberá orientarse):

**Figura 2 - Tipología de Mitchell**



0 ATRIBUTO: no stakeholders

1 ATRIBUTO: stakeholders LATENTES (*adormecidos, exigentes y discrecionales*)

2 ATRIBUTOS: stakeholders EXPECTANTES (*perigosos, dominantes y dependientes*)

3 ATRIBUTOS: stakeholders DEFINITIVOS

#### 4.1. Definición de las variables *poder, legitimidad, urgencia*, y escalas de clasificación

Seguidamente presentamos las definiciones de partida y definimos las variables que irán a operacionalizar el modelo.

**Poder.** Trata de la existencia o de la posibilidad de obtención por un actor social - o alguna de las partes en el juego social, para usar la nomenclatura de Matus (1993) - de recursos coercitivos (fuerza física, armas), recursos utilitarios (tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas) y recursos simbólicos (prestigio, estima, carisma) para imponer su voluntad sobre otro(s) en una relación (juego social). Esta definición fue adaptada de Mitchell, quien se basó en el concepto de Etzioni (1964).

Cada recurso de poder debe ser sopesado según el grado de sensibilidad de la organización, que debe reflejar la importancia debida, o la susceptibilidad o la vulnerabilidad en relación con determinados recursos. Organizaciones que dependen de recursos financieros en mayor escala, serán más susceptibles a los actores que poseen estos recursos. Organizaciones cuya imagen pública sea altamente sensible estarán más atentas a la opinión de actores que detentan un gran prestigio social. Por otra parte, el alto poder coercitivo del Estado no es amenazador si una organización cumple con las leyes.

El grado de poder de los actores puede ser clasificado según una escala de disponibilidad del recurso, que evalúa los recursos de poder detentados por los actores. Este grado es un índice: la sensibilidad multiplicada por la disponibilidad.

**Legitimidad.** Es la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un actor social (persona, organización, marca, símbolo, etc.) son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones. Es evidente que este concepto de legítimo como socialmente deseable, nacido de Suchman (1995), implica el reconocimiento de que los actores sociales no siempre tienen claramente definido lo que es deseable en ciertas circunstancias.

La legitimidad puede ser medida según la atribución de un grado de deseabilidad de las acciones del actor, tanto para la organización (nivel de legitimidad microsociales) como para la sociedad como un todo (legitimidad macrosociales).

Imaginemos un actor cuyas acciones son ampliamente reconocidas como deseables para la organización y para la sociedad: una organización no gubernamental, en calidad de cliente o de comunidad. Por otra parte, un cliente que utiliza armamentos en una guerra puede ser deseable para la organización que los produce, pero puede no serlo para la sociedad. Un proveedor que poluciona el medio ambiente puede no ser deseable para la organización ni para la sociedad.

**Urgencia.** Consiste en el clamor por una atención inmediata en función de diferentes grados de: a) sensibilidad temporal de no aceptación del atraso; y b) criticidad, equivalente a la importancia del clamor, teniendo en vista la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición.

La urgencia es ciertamente el factor que confiere mayor dinámica a esta metodología. Todo el análisis aquí expuesto estará ocurriendo en determinado contexto de acuerdo con un momento específico en el tiempo. Eventuales cambios de contexto a lo largo del tiempo probablemente exigirán la reconfiguración de los análisis.

La escala de evaluación de la urgencia considera así la sensibilidad temporal, definida como la aceptación o no del atraso, y la criticidad, referida en relación con la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición.

La urgencia se manifiesta, por ejemplo, en el interés de los ciudadanos, en tanto clientes de una organización gubernamental, de que ésta produzca la mayor cantidad posible de recaudación, toda vez que hay carencias sociales urgentes que necesitan ser suplidas de inmediato, sin la cual tendría lugar un gran perjuicio en términos de bienestar (mortalidad, ignorancia, desamparo, etc.)

#### **4.2. Definición de los tipos**

La combinación de los tres atributos en diferentes composiciones lleva a siete tipos de *stakeholders*, que se pueden agrupar en las siguientes categorías:

##### **Stakeholders LATENTES:**

\* Adormecidos: poder sin legitimidad ni urgencia. El poder coercitivo del Estado, mucho dinero o la influencia de los medios, pueden no servir en absoluto si quienes detentan estos recursos no tienen urgencia y si su interés no es legítimo. Lo esencial para estos *stakeholders* es la posibilidad de que adquieran un segundo atributo (legitimidad o urgencia).

\* Exigentes: la urgencia, sin poder ni legitimidad, hace que estos *stakeholders* sólo sean barullentos e incómodos

\* Discrecionales: con legitimidad, pero sin urgencia y sin poder. La atención a esta categoría de *stakeholder* depende del reconocimiento discrecional de la organización, lo que normalmente se da sobre bases filantrópicas.

#### **Stakeholders EXPECTANTES:**

\* Peligrosos: urgencia y poder sin legitimidad. Existe, en este caso, espacio para el uso de la coerción por parte de esta categoría de *stakeholder*, bajo la forma de adquisiciones hostiles, sabotaje, huelga, terrorismo, etc.

\* Dominantes: son *stakeholders* con poder y legitimidad, que forman parte de la coalición dominante (Cyert & March, 1963) en la organización. Por lo tanto, sus intereses y expectativas marcan una diferencia para la organización.

\* Dependientes: urgencia y legitimidad sin poder hacen a esta categoría de *stakeholders* dependientes del poder de otros *stakeholders*, de adentro o de afuera de la organización, de modo de asegurar que sus intereses sean atendidos o no marginados.

#### **Stakeholders DEFINITIVOS:**

\* Poseen los tres atributos: son *stakeholders* expectantes cuyos intereses, al incorporar el atributo que les faltaba, pasan a ser prioritarios sobre los demás.

### **5. Operacionalizando el modelo**

Seguidamente se describen las etapas para la identificación y calificación de *stakeholders*, utilizando los conceptos propuestos por Mitchell, Agle & Wood. Presentamos la metodología en forma de itinerario, con indicación de los instrumentos para la recopilación de datos y los comentarios pertinentes.

#### **5.1. Listado de stakeholders potenciales (primarios y secundarios)**

Los formuladores reseñan los actores (personas, grupos claramente definidos o entidades identificables) internos y externos que pueden, de alguna manera, influenciar o ser influenciados por los objetivos de la organización. Se puede adoptar una metodología de *brainstorming* para formar una masa inicial de datos para su posterior evaluación. Principales categorías de actores: a) *stakeholders* primarios (clientes, propietarios/accionistas, funcionarios, proveedores, gerentes); b) otros *stakeholders* (comunidad, medios, gobierno, instituciones académicas, organismos internacionales, competidores, liderazgos internos, comunidad científica, sindicatos, partidos, parlamentarios, jueces, etc.).

#### **5.2. Identificación de expectativas e intereses de stakeholders potenciales**

Para cada *stakeholder* potencial, los formuladores encaran acciones de dos tipos: a) sondear la existencia de los atributos (en qué grado están presentes, en qué forma, extensión e intensidad); y b) sondear cuál es la demanda, el interés, la expectativa, con respecto a la organización.

La identificación y el sondeo de *stakeholders* potenciales debe efectuarse, mediante una metodología específica de investigación cualitativa, en instrumentos de recolección de datos (habitualmente entrevistas y cuestionarios dirigidos), que permitan a los formuladores la recopilación en forma de planillas, como se explica a continuación.

A este respecto, se debe considerar que tales sondeos pueden elevar los costos y dilatar los cronogramas al punto de que pudieran llegar a inviabilizar económicamente el proceso. Una solución

sería trabajar con un pequeño grupo, una muestra conformada a semejanza del universo de actores que interactúan con la organización, en forma análoga a la metodología del *focus group*. Lo fundamental es que la identificación de las expectativas e intereses de los potenciales *stakeholders* no quede limitada a los sentimientos o a la intuición de los formuladores.

### 5.3. Midiendo el poder

Evaluación por parte de los formuladores del grado de poder en función de la sensibilidad y disponibilidad de recursos de poder (coercitivos, utilitarios y simbólicos) por cada actor identificado, según la tabla siguiente:

**Tabla 1 - Matriz de poder**

	Recursos de poder							Grados de Poder
	Medios coercitivos		Medios utilitarios (recursos)				Medios simbólicos	
	Fuerza física *	Armas *	Materiales y físicos *	Financieros *	Logísticos *	Tecnológicos e Intelectuales *	Reconocimiento y estima	
Grado de sensibilidad de los recursos →								
Actor 1 Grado de disponibilidad Grado de poder								
Actor 2 Grado de disponibilidad Grado de poder								
Actor n Grado de disponibilidad Grado de poder								

\* Fuerza física = capacidad de generar o actuar con violencia para obligar o retener.

\* Armas = capacidad de generar destrucción física.

\* Medios materiales y físicos = materia prima, equipamientos e instalaciones.

\* Financieros = crédito, valorización de activos.

\* Logísticos =localización, distribución, flujo de productos e insumos.

\* Tecnológicos & intelectuales = conocimiento, marcas, patentes.

Atribuya valores de 0 a 3 para el Grado de Sensibilidad a los diversos recursos, anotando 0 en caso de que no haya ninguna sensibilidad con respecto al recurso (insensible) y 3 para una sensibilidad extrema (recurso crítico). El grado de sensibilidad, por estar relacionado exclusivamente con el recurso, será el mismo para todos los actores.

Atribuya valores de 0 a 3 para el Grado de Disponibilidad de los actores en relación con los recursos, asignando 0 en el caso en que el actor no posea el recurso en cuestión, y 3 cuando lo posee en una magnitud máxima de influencia.

Llene la línea Grado de Poder del Actor multiplicando el Grado de Sensibilidad al Recurso por el Grado de Disponibilidad del Actor para el mismo recurso.

Para calcular el Grado de Poder total de los actores, multiplique el Grado de Poder del Actor calculado anteriormente para los diversos recursos. Obviamente, el número final será bastante grande y

de poca utilidad práctica en términos de comparación. Esto habrá de corregirse más adelante por la normalización.

Un actor tendrá mayor grado de poder en la medida en que detente más recursos de poder y, al mismo tiempo, que tales recursos sean críticos en relación con las necesidades/vulnerabilidades de la organización.

#### 5.4. Midiendo la *legitimidad*

Evaluación del grado de legitimidad en función de qué tan deseables y apropiadas son las acciones de cada actor identificado, en dos perspectivas: para la organización y para la sociedad, según la tabla siguiente:

**Tabla 2 - Matriz de legitimidad**

Grado de deseabilidad de los actores	Niveles de deseabilidad		Grado de Legitimidad Total
	Para la organización	Para la sociedad	
Actor 1			
Actor 2			
Actor n...			

Atribuya valores de 0 a 3 para el Grado de Deseabilidad de las acciones de los actores para con la organización (legitimidad micro-social). La puntuación 0 significa que las acciones del actor son percibidas como indeseables y la 3 como altamente deseables y legítimas por el conjunto de integrantes de la organización.

Atribuya valores de 0 a 3 para el Grado de Deseabilidad de las acciones de los actores para con la sociedad (legitimidad macro-social). La puntuación 0 significa que las acciones del actor son percibidas como indeseables y la 3 como altamente deseables y legítimas por la sociedad.

El Grado de Deseabilidad Total de los actores se calcula mediante la multiplicación de los niveles de deseabilidad atribuidos al actor frente a la organización y frente a la sociedad.

Esta metodología considera la necesidad de ponderación y cruce del grado de aceptabilidad/deseabilidad de la acción de los actores en ambas perspectivas: organizacional y social. Existe una ponderación en este cruce, que traduce la idea de que la legitimidad para la organización debe *tener sentido* en el contexto de la legitimidad social. Así, la influencia o la demanda de un actor será tanto más legítima para la organización, cuanto más legítimas sean sus acciones para con la sociedad.

#### 5.5. Midiendo la *urgencia*

Evaluación del clamor por la atención inmediata de cada actor identificado en relación con sus expectativas y demandas, según la tabla siguiente:

**Tabla 3 - Matriz de urgencia**

Grado de urgencia de los actores	Criterios de urgencia		Grado de Urgencia Total
	Sensibilidad temporal	Criticidad	
Actor 1			
Actor 2			
Actor n...			

Atribuya valores de 0 a 3 para el Grado de Urgencia de los actores. Con relación a la sensibilidad

temporal, asigne una puntuación 0 para la baja sensibilidad (aceptación total de la demora) y 3 para alta sensibilidad (no aceptación del atraso). Para la criticidad, marque 0 para señalar factores no críticos (no implican pérdidas) y 3 para factores altamente críticos (implican pérdidas).

El Grado de Urgencia Total de los actores se calcula por la multiplicación de los niveles de sensibilidad temporal y criticidad percibidos.

Según los criterios definidos, un actor tendrá tanto más el atributo de urgencia cuanto más críticas y más sensibles temporalmente sean sus demandas.

### 5.6. Identificación de *stakeholders*

La identificación de *stakeholders* se ve posibilitada por la generación del índice de preponderancia en función de los grados de poder, legitimidad y urgencia medidos por las matrices presentadas, de acuerdo con la tabla siguiente:

**Tabla 4 - Matriz de consolidación - índice de preponderancia**

Actores	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total (A) x (B) x (C)	Índice de preponderancia
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
Actor 1								
Actor 2								
Actor 3								
Actor n								
Total								
Número de actores								
Promedio								

Para el cálculo del valor normalizado, totalice el grado de poder de los actores, el número de actores y halle la media del grado de poder. El valor normalizado del atributo para el actor estará dado por el valor atribuido (grado de poder del actor) dividido por la media. La normalización dará como resultado un número que, en caso de ser mayor que 1, indicará que el grado de poder de ese actor está por encima de la media, mientras que para valores menores que 1, su grado de poder está por debajo de la media.

El valor normalizado para los demás atributos (grado de legitimidad y grado de urgencia) sigue los mismos pasos. La normalización permitirá comparar la importancia relativa de los diversos atributos por el hecho de llevarlos a una misma base de comparación<sup>6</sup>.

Los mismos pasos deberán ser aplicados para el cálculo del índice de preponderancia, que en realidad será una normalización del total de los diversos atributos.

### 6. Consideraciones sobre el modelo propuesto e implicaciones para su aplicación

La cuantificación de datos cualitativos suscita siempre un cuestionamiento sobre los resultados obtenidos, y este caso no constituye una excepción. El intento de atribuir una puntuación y ordenar los *stakeholders* no puede ser considerado en forma absoluta. Así, si un determinado actor recibe un índice de preponderancia menor que 1, lo que significa que está por debajo de la media, eso no significa que se descarte su importancia. Significa simplemente que está por debajo de la media. Cabe a los formuladores establecer puntos de corte, en caso de que perciban la necesidad de hacerlo. La principal ventaja que presenta el modelo es que permite visualizar aquellos actores que tienen mayor o menor importancia y dentro de qué dimensiones, toda vez que el proceso de normalización torna comparables esas dimensiones.

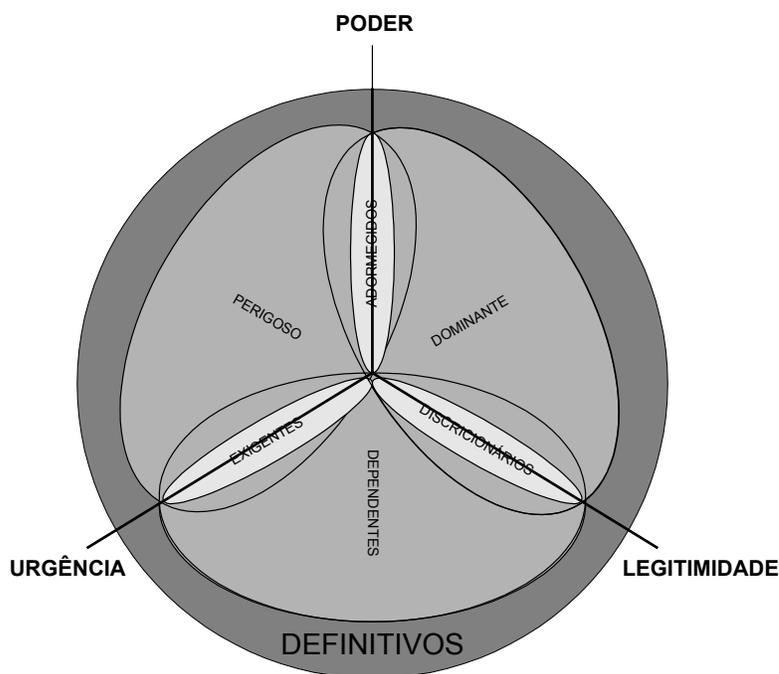
La fundamentación conceptual propuesta en el trabajo de Mitchell, Agle & Wood (1997), junto con una metodología que permita clasificar la importancia de los actores en relación con los diversos atributos, puede estimular nuevas aplicaciones de la teoría de los *stakeholders* en el contexto de las organizaciones. En términos generales, las discusiones sobre *stakeholders* se detienen en los aspectos conceptuales, arrojando pocas posibilidades de aplicación práctica.

El punto relevante para la elaboración del indicador propuesto se encuentra en la posibilidad de medir (valorizar) la existencia de los tres atributos, sea en el grado que sea, considerando, para la elaboración del índice de predominio, que:

- \* no puede ser la sumatoria de la puntuación individual de los actores, porque la proporción de atributos entre diferentes actores es diferente;
- \* no puede ser la sumatoria de los atributos, porque la puntuación de un atributo no debe contar para otro, no debiéndose, por lo tanto, valorizar excesivamente uno o dos atributos, aun cuando arrojen valores altos;
- \* deben valorizarse principalmente los que tienen los tres atributos, aun con valores bajos.

Otra manera de categorizar y encuadrar los actores según los tipos de *stakeholders* identificados, es a través de una representación gráfica como la que se sugiere en la Figura 3

**Figura 3 - Categorización de *stakeholders* con base en una escala gráfica**



Los ejes Poder, Legitimidad y Urgencia pueden tener escalas gráficas que permitan la localización de puntos referentes a los valores para cada actor o para todos los actores. Los valores de las escalas gráficas deben establecer un punto mínimo (arbitrario o un porcentaje de la mayor puntuación) a partir del cual el atributo podría ser contado/considerado.

No obstante, es más correcto considerar una gradación entre las puntuaciones, de modo de evitar un “punto de ruptura” entre una categoría y otra. Se espera que con la aplicación de esta metodología en estudios de caso sea posible estimar este denominado punto de ruptura. No es posible, sin embargo, afirmar en este momento cuándo un actor pasa de una categoría predominante a otra.

El gran impacto esperado con la aplicación de esta metodología de identificación de *stakeholders*

es el incremento cualitativo del proceso de discusión y pensamiento estratégicos. Se espera que esta metodología pueda ofrecer una base sistemática de análisis estratégico (que, evidentemente, no es incompatible con muchas otras), comprometida con la sustentabilidad organizacional.

Desarrollos futuros de aplicación de esta metodología deberían incluir modelos que permitiesen una mayor sensibilidad para la identificación de las expectativas de los *stakeholders*, incluso como parte de sistemas inteligentes de monitoreo estratégico. En el área del *marketing*, los diversos procesos de segmentación del mercado, según variables geográficas, demográficas, psicográficas o comportamentales, pueden suministrar insumos y tecnologías para este desarrollo. Aun cuando estos modelos se focalicen en el interés de los clientes con miras a la asignación de productos y servicios de una empresa, su utilidad puede ser transpuesta para agrupar (*clusters*) los *stakeholders* y conocer mejor sus expectativas.

La aplicación de la metodología que proponemos también puede permitir una evaluación (interna o externa) del desempeño organizacional (*corporate social performance*), tomado en sentido amplio y relacionado con los actores directamente implicados en el proceso de generación de resultados organizacionales (deseables o no). El desempeño organizacional es, sin duda, uno de los campos más fértiles para ser explorado en estudios organizacionales, toda vez que la dinámica y el poder en torno a las organizaciones contemporáneas y a partir de las mismas, trae posibilidades inéditas de generación de resultados económicos, sociales y humanos a escala individual, grupal y global.

## Notas

<sup>1</sup> El término *Corporate Governance* ha sido con mucha frecuencia traducido como *gestión de gobierno corporativa* (*governança corporativa*). Una traducción más cuidadosa sugeriría la expresión *gestión empresarial*. En efecto, este concepto ha sido utilizado para hacer referencia a los arreglos institucionales que regulan las relaciones entre accionistas y gerentes. En este trabajo, su interpretación (en la traducción *gestión organizacional*) trasciende el universo de las empresas de mercado, siendo utilizado *latu senso* para designar los arreglos necesarios para la gestión de una organización, sea pública, privada o comunitaria.

<sup>2</sup> Desde enfoques que equiparan el cliente al consumidor, que paga por el bien o el servicio, hasta enfoques que equiparan el cliente a prácticamente cualquier actor beneficiario de cualquier acción organizacional. En el presente trabajo, consideramos como cliente al beneficiario directo o indirecto de los **productos** de una organización.

<sup>3</sup> El término fue tomado en préstamo de Pamela S. Tolbert y Lynne G. Zucker (1998) para designar una línea de investigación caracterizada por análisis cuantitativos de las covariaciones entre los elementos de la estructura organizacional formal y por explicaciones esencialmente económicas de estas covariaciones. "Se consideraba que la estructura formal reflejaba los esfuerzos racionales de los decisores en el sentido de maximizar la eficiencia al asegurarse la coordinación y el control de las actividades de trabajo. Así, el descubrimiento de una relación positiva entre tamaño y complejidad se explicaba en términos de la necesidad y de la capacidad de las organizaciones mayores para especializarse, buscando un aumento de la eficiencia; la relación entre complejidad y tamaño del componente administrativo en términos del aumento de la necesidad de supervisión para lidiar con problemas de coordinación derivados de la especialización, y así sucesivamente (...) La investigación organizacional desplazó su foco desde fines de los años 60, para incluir consideraciones sobre los efectos de las fuerzas ambientales en la determinación de la estructura, pero el marco explicativo básico funcionalista/económico se mantuvo en la mayoría de los trabajos." (p. 201).

<sup>4</sup> La metodología del *balanced scorecard*, por ejemplo, privilegia claramente los aspectos **financiero** (resultado financiero esperado por el *stakeholder* accionista) y **cliente**, en detrimento de otros. El *balanced scorecard* también se basa en una definición apriorística de la misión, fundada en la libre percepción, aislada, de los definidores. Por su parte, la *planificación estratégica situacional* (PES) da a

los actores externos un tratamiento adecuado, sólo en tanto éstos se configuran como parte de problemas que afectan los resultados organizacionales, no considerando, por lo tanto, *stakeholders* potenciales.

<sup>5</sup> La definición de misión organizacional basada en las expectativas e intereses de los *stakeholders* puede no llevar necesariamente a una exposición detallada en términos de objetivos organizacionales. Morgan (1996) viene proponiendo un modelo de planificación a partir de las bases de la cibernética, que, contrariamente a lo que pregonan los modelos tradicionales de planificación, afirma que al establecerse un objetivo, estamos limitando la posibilidad de que la organización aproveche nuevas oportunidades, debido al estrechamiento del foco de visión. Al establecer delimitaciones para la actuación organizacional (a través de los *stakeholders*) señalando aquello que no se quiere, se da libertad para la búsqueda de las mejores oportunidades.

<sup>6</sup> Para evitar que un eventual valor 0 (cero) distorsione el resultado de los cálculos y, consecuentemente del análisis, en el caso de las multiplicaciones horizontales ese valor deberá ser sustituido por 1 (uno). Nótese que esto ocurriría sólo en cálculos horizontales, cualesquiera sean, de Grado de Poder, o Grado de Legitimidad Total o Grado de Urgencia Total. En la práctica, se puede afirmar que la escala queda reducida a sólo 3 posibilidades, 1, 2 o 3, y que los valores 0 y 1 quedan iguales en las dimensiones Legitimidad y Urgencia, lo que de hecho ocurre. Entretanto, la baja incidencia de valores 0 atribuidos a *stakeholders*, dentro de esas dimensiones, hará que el 0 sea utilizado principalmente para destacar una debilidad de uno de los actores en análisis.

### **Referencias Bibliográficas**

- BOWIE, N. 1988. The moral obligation of multinational corporations. In: Luper-Foy (ed.), Problems of international justice: 97-113. Westview Press.
- BURNS, T. & STALKER, G. M. 1961. The management of innovation. Tavistock.
- CLARKSON, M. B. 1995. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review 20:92-117.
- COLLINS, J. & PORRAS, J. 1996. Building your Company's Vision. Harvard Business Review, septiembre-octubre.
- DONALDSON, T. & PRESTON L. E., 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. Academy of Management Review 20:65-92.
- ETZIONI, A. 1964. Modern organizations. Prentice Hall.
- HILL, C.W.L. & JONES, T.M. 1992. Stakeholder-agency theory. Journal of Management Studies, 29(2):131-154.
- MATUS, C. 1993. Política, planejamento e governo. IPEA.
- MITCHELL, R., AGLE, B. & WOOD, D. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22:853-886.
- MORGAN, G. 1996. Images of organization. 2<sup>nd</sup>. Ed. Sage.
- NÄSI, J. 1995. Understanding stakeholder thinking. LSR-Julkaisut Oy.
- SAVAGE, G.T., NIX, T.H., WHITEHEAD, C.J. & BLAIR, J.D. 1991. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of Management Executive, 5:61-75.
- SELZNICK, P. 1996. Institutionalism "old" and "new". Administrative Science Quarterly, 41:270-7.
- SUCHMAN, M.C. 1995. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20:571-610.
- THOMPSON, J. K., WARTICK, S.L. & SMITH, H.L. 1991. Integrating corporate social performance and stakeholder management: implications for a research agenda in small business. Research in Corporate Social Performance and Policy, 12:207-230.

- TOLBERT, P. S. & LYNNE G. Zucker 1998. A Institucionalização da teoria institucional. In: Clegg, S., Hardy, C. & Nordy, W. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Atlas, pp. 196-219.
- WOOD, T. 1996. Mudança organizacional. Atlas.
- WOODWARD, J. 1965. Industrial organization: theory and practice. Oxford University Press.
- ZUCKER, P. et al. 1997. The institutionalization of institutional theory. In: The handbook of organization theory. Academy of Management.