

FESIDE



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento Economía Financiera II
Bilbao 2016

***INDUCTIVE STAKEHOLDER THEORY.
Un Modelo para la Integración de los Stakeholders
en la Gestión Empresarial***



Tesis doctoral presentada por:
MAITE RUIZ ROQUEÑI
Bajo la dirección de:
Dr. D. R. EDWARD FREEMAN
Dr. D. JOSE LUIS RETOLAZA AVALOS

"Son cosas chiquitas. No acaban con la pobreza, no nos sacan del subdesarrollo, no socializan los medios de producción y de cambio, no expropián las cuevas de Alí Babá. Pero quizá desencadenen la alegría de hacer, y la traduzcan en actos. Y al fin y al cabo, actuar sobre la realidad y cambiarla aunque sea un poquito, es la única manera de probar que la realidad es transformable".

Eduardo Galeano en *Memoria del fuego*

Ojalá podamos actuar levemente sobre la realidad y generar organizaciones más humanas, sociales y al servicio de las personas...

*A Ibon,
Yo te di la vida y desde entonces tú das sentido a la mía
Te protegeré hasta que hayas crecido, entonces te daré completa libertad
pero siempre queriéndote
porque no es la sangre, sino el corazón, lo que nos convierte en madre e hijo.*

A mis padres, a mi hermano y su mujer y a mis sobrino/as.

AGRADECIMIENTOS

A lo largo de este trabajo he tenido la suerte de contar con el respaldo de muchas personas, que a través de su apoyo tanto a nivel profesional como a nivel personal han contribuido a que este documento sea una realidad. A todas ellas quisiera darles mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, quisiera agradecer a mis directores de tesis Jose Luis Retolaza y Edward Freeman su dedicación y la confianza depositada en mí. A Jose Luis quisiera reconocer su dedicación, sus múltiples consejos, críticas, sugerencias y, sin duda, por darme la seguridad que necesitaba para poder abordar este proyecto y llevarlo a buen fin, disfrutando en su realización. A Edward Freeman quisiera agradecerle sus reflexiones y aportaciones y la confianza depositada en mí.

Quisiera también agradecer a Gloria Aparicio por su aval, a Marisol Aguirre por su ayuda en las múltiples tareas que compartimos y el apoyo personal otorgado, especialmente en estos últimos meses, y como no, al resto de compañeros del Departamento porque es un verdadero placer trabajar con ellos. Especialmente desearía mencionar a Maribel, Susana, Covadonga, Idoia y Ana que han sido un gran apoyo personal en los últimos meses.

Reflejar mi agradecimiento a la Fundación Emilio Soldevilla para la Investigación y el Desarrollo de la Economía de la Empresa (FESIDE), que ha apoyado financieramente la elaboración de este proyecto.

Finalmente, quisiera recordar a mi familia y amigos/as y en especial a Miren, por ejercer de “madre” con mi hijo con infinita paciencia y cariño.

Muchas gracias

ÍNDICE

Capítulo I.- Introducción	8
Prefacio	9
1.- Objeto de estudio	11
2.- Identificación del problema.....	17
3.- Objetivos de la investigación.....	21
4.- Justificación de la elección del tema.	22
5.- Marco teórico de referencia de la investigación	26
5.1.- La <i>stockholder theory</i>	26
5.2.- La <i>stakeholder theory</i> como nueva perspectiva de fundamentación.	39
6.- Metodología de la investigación.	47
7.- Estructura de la investigación.	59
 Capítulo II: La stakeholder theory como marco teórico.	63
1.- El concepto <i>stakeholder</i> . delimitación conceptual e identificación.	65
2.- Génesis de la <i>stakeholder theory</i>	75
3.- Evolución de la literatura en torno a las perspectivas de desarrollo de la <i>stakeholder theory</i>	81
3.1.- <i>Stakeholder theory</i> instrumental	85
3.2.- <i>Stakeholder theory</i> normative	99
3.2.1.- Justificaciones normativas de la <i>stakeholder</i> <i>theory</i>	101
3.2.2.- <i>Stakeholder theory</i> versus <i>stockholder</i> <i>theory</i>	108
 Capítulo III: Marco metodológico de la investigación e hipótesis.....	117
1.- Encuadre metodológico.....	118
2.- Identificación del problema.....	125
3.-Acervo de conocimiento y procedimientos.	127
4.- Hipótesis.....	129
5.- Metodología.....	131

Capítulo IV: Replantando el problema de los grupos de interés.	134
1.- Perspectiva ontológica de la teoría de <i>stakeholders</i> : la participación en la gobernanza como criterio de discernimiento.	142
2.- Perspectiva antropológica del valor: satisfacción de intereses variados y personales.	148
3.- Perspectiva inductiva de los intereses: de la agrupación por roles a la agrupación por intereses comunes.	151
4.- Perspectiva de conjuntos borrosos: de la claridad de ideas a la complejidad de la realidad.	154
5.- Conclusión y principales líneas de investigación.	157
Capítulo V.- Acotación del problema y del marco teórico desde la perspectiva del marketing: stakeholder marketing.	159
1.- <i>Stakeholder</i> marketing dentro del marco conceptual del marketing.	160
2.- <i>Stakeholder</i> marketing y la <i>stakeholder theory</i>	173
3.- Implementación de la orientación <i>stakeholder</i>	178
Capítulo VI.- Análisis exploratorio: de los grupos de rol a los grupos de interés.	185
1.- <i>Stakeholder management</i> y el supuesto de la vinculación del interés al rol.	195
1.1.- <i>Stakeholders</i> de personas o grupos que comparten un <i>stake</i> a personas o grupos que comparten un rol.	195
1.2.- La heterogeneidad de intereses intra grupo de rol y sus consecuencias en la <i>stakeholder management</i>	200
2.- <i>Stakeholder management</i> y el supuesto del conflicto de intereses.	209

3.- Análisis exploratorio mediante metodología delphi	224
3.1.- La técnica delphi y su adecuación al objeto de estudio	224
3.2.- Definición de los criterios para la composición del panel de expertos/as	228
3.3.- Fases de realización de la consulta y proceso	236
3.4.- Resultados del estudio delphi	245
4.- Conclusiones	249
Capítulo VII.- Análisis confirmatorio con las empresas del IBEX-35.....	253
1.- Metodología	259
2.- Resultados: del problema de la separación al problema de la integración	261
3.- La monetización del valor compartido como solución al problema de control	273
4.- Conclusiones	277
Capítulo VIII.- Contraste experimental del proceso de aplicabilidad en el caso euskaltel.....	280
1.- Análisis de los intereses de la sociedad (<i>stakeholders</i>) de euskaltel: la voz de la sociedad.	281
2.- Análisis realizados.....	285
2.1.- Análisis factorial de componentes principales.	285
2.1.1.- Matriz de correlaciones	287
2.1.2.- Factores necesarios para representar los datos.	290
2.1.3.- Rotación de los factores	290
2.1.4.- Conclusiones.....	309
2.2.- Análisis de clasificación Clúster.....	309
2.2.1.- Proceso.....	312
2.2.2.- Conclusiones.....	319
2.3.- Matrices interés/diferenciación	319
3.- Conclusiones	328

Capítulo IX: Conclusiones.....	335
1.- Conclusiones.....	336
2.- Limitaciones del trabajo.	345
3.- Líneas de investigación futuras.....	346
 Bibliografía.....	 348

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Publicaciones relevantes de la investigación	10
Tabla 2.- Proceso metodológico.....	20
Tabla 3.- Tabla metodológica del trabajo de investigación.	52
Tabla 4.- Tabla resumen de la investigación.....	54
Tabla 5.- Definiciones de <i>stakeholders</i>	67
Tabla 6.- Delimitación del concepto <i>stakeholder</i> según un continuo en función de la amplitud conceptual e interpretación de la <i>stakeholder theory</i>	72
Tabla 7: Marco de interpretación de la <i>Stakeholder theory</i> instrumental.....	88
Tabla 8: Justificaciones normativas de la <i>stakeholder theory</i>	102
Tabla 9: Normative <i>stakeholder theories</i> : varieties of <i>theory</i> and focuses of debates.....	106
Tabla 10: <i>Stakeholder Theory</i> normativa frente a <i>Stockholder</i> <i>Theory</i>	109
Tabla 11: <i>Stakeholder theory</i> normativa.....	114
Tabla 12: Fases de la investigación.....	132
Tabla 13: Tabla resumen del proceso del estudio Delphi.....	237
Tabla 14: Proceso de análisis de intereses de la primera ronda del estudio.....	242
Tabla 15: Intereses por grupos de <i>stakeholders</i> según rol en la empresa.....	247
Tabla 16: Metodología: análisis exploratorio y confirmatorio	260
Tabla 17: Identificación, validación y síntesis de intereses en empresas del País Vasco.....	270
Tabla 18: Los intereses de los <i>stakeholders</i> identificados al finalizar el Delphi.....	271
Tabla 19: Principales características.....	283
Tabla 20: Correlación de variables.....	291
Tabla 21: KMO y prueba de Bartlett.....	292
Tabla 22: Saturación de las variables.....	296
Tabla 23: Matriz de componentes rotados 1.....	299
Tabla 24: Matriz de componentes rotados 2.....	301
Tabla 25: Matriz de componentes rotados 3.....	303
Tabla 26: Matriz de componentes rotados 4.....	305

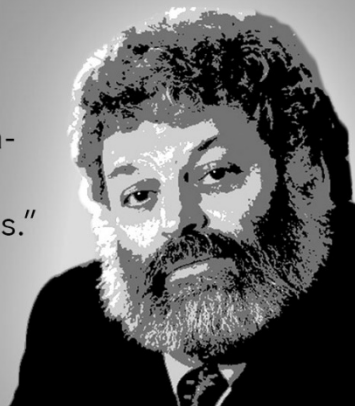
Tabla 27: Matriz de componentes rotados 5.....	307
Tabla 28: Medias por variables.....	313
Tabla 29: Distribución de los <i>stakeholders</i> por tipología....	317
Tabla 30: Resultados de las variables de interés consensuadas para cada grupo de <i>stakeholders</i> ...	332

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Esquema del trabajo de investigación.....	59
Gráfico 2: Matriz orientación <i>stakeholder</i>	175
Gráfico 3: Marketing como enlace entre los <i>stakeholders</i> y la gestión.....	184
Gráfico 4: Mapa de <i>stakeholders</i> e intereses por rol.....	199
Gráfico 5: Mapa de intereses de la empresa.....	208
Gráfico 6: Perfil por cargo de las personas del Club de Evaluadores de Euskalit.....	231
Gráfico 7: Representación sectorial de las personas del Club de Evaluadores de Euskalit.....	233
Gráfico 8: Perfil de las empresas representadas por los expertos según sector de actividad.....	233
Gráfico 9: Perfil de las empresas representadas por los expertos según tamaño	234
Gráfico 10: Perfil de las empresas representadas por los expertos según forma jurídica.....	234
Gráfico 11: Perfil de las empresas representadas por los expertos según sector de actividad.....	235
Gráfico 12: Tipologías.....	316
Gráfico 13: Matriz interés diferenciación. Total de la muestra.....	321
Gráfico 14: Matriz interés - diferenciación. Clientes – empresa.....	322
Gráfico 15: Matriz interés - diferenciación. Cliente individual	323
Gráfico 16: Matriz interés - diferenciación. Trabajadores.....	324
Gráfico 17: Matriz interés - diferenciación. Ciudadanía	325
Gráfico 18: Matriz interés - diferenciación. Entorno empresarial	326
Gráfico 19: Matriz interés - diferenciación. Proveedores.....	327
Gráfico 20: Modelo Poliédrico de <i>stakeholders</i>	333

CAPÍTULO I.- INTRODUCCIÓN

"If you just look at financiers, you'll miss what makes capitalism tick. You have to look at (the value for) all stakeholders."
~ R. Edward Freeman



CAPÍTULO I.- INTRODUCCIÓN

PREFACIO

El presente proyecto de Tesis Doctoral contiene un compendio de cuatro artículos publicados previamente en revistas indexadas de reconocido prestigio y de dos trabajos en fase de revisión. Se trata de una serie de aportaciones, que tienen entidad propia e independiente, pero que están estructurados de forma progresiva, constituyendo el conjunto estructurado de los capítulos de la Tesis Doctoral. Se trata de las siguientes aportaciones:

Retolaza, J.L., Ruiz-Roqueñi, M. y San Jose, L. (2009). CSR in business stars-ups: an application method for *stakeholder* engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16 (6), 324-336.

Retolaza, J.L. y Ruiz-Roqueñi, M. (2013). *Stakeholder* marketing. A new orientation in the discipline and practice of marketing. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8 (6), 811-826.

Retolaza, J.L., San Jose, L. y Ruiz-Roqueñi, M. (2014). *Ontological stakeholder* view: an innovative proposition. *Global Business Review*, 15 (1), 25-36.

Retolaza, J.L., Ruiz-Roqueñi, M. y San Jose, L. (2015). An Innovative approach to *stakeholder theory*: application in spanish transnational corporation. *Review of Business Management*, 17 (55).

Tabla 1: Publicaciones relevantes de la investigación

REVISTA	FACTOR DE IMPACTO 2014	ÁREA TEMÁTICA	POSICIÓN CUARTIL
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	JCR 2,321	Business	26/115 Q1
		Management	37/185 Q1
		Environmental Studies	20/100 Q1
Global Business Review	SJR 0,21	Business and International Management	160/275 Q3
RBGN – Revista Brasileira de Gestao de Negocios	JCR 0,054	Business	114/115 Q4
		Management	183/185 Q4

Fuente: Elaboración propia

No obstante, queremos destacar que la presente Tesis Doctoral no se reduce a una mera yuxtaposición de artículos, presentando un desarrollo unitario y coherente. La estructura de la misma, que se explica de forma más detallada en la parte final de este capítulo, incluye los siguientes capítulos: introducción, marco de referencia común teórico sobre la *stakeholder theory*, metodología, identificación del problema objeto de la investigación, aproximación al área de marketing estableciendo vínculos con la *stakeholder theory*, y tres capítulos que desarrollan la parte empírica del estudio y el contraste de las hipótesis, que se centran en la parte exploratoria, confirmatoria y experimental, respectivamente. El trabajo concluye con el último capítulo que recopila las conclusiones y aportaciones realizadas, así como las principales limitaciones y futuras líneas de investigación. Dado que como ya hemos puesto de manifiesto, parte de la investigación ha sido aceptada en revistas y se encuentra ya publicado, hemos considerado oportuno presentar el artículo original en inglés, en paralelo al texto en castellano, más laxo.

1.- OBJETO DE ESTUDIO.

La Organización de las Naciones Unidas lanzó en el año 2000 los conocidos como Objetivos de Desarrollo del Milenio con un alcance

temporal que expira el próximo 31 de diciembre de 2015¹. La concreción de dichos objetivos pone de manifiesto la enorme cantidad de problemas existentes en el mundo en términos de pobreza, desigualdad, abusos de los derechos humanos y degradación medioambiental entre otros.

La globalización y la desregulación de los mercados han potenciado un gran poder, sin control social, de las grandes corporaciones y han dejado patente los efectos destructivos que sobre la sociedad y el medio ambiente ha generado el modelo económico neoclásico dominante y su modelo de gestión empresarial. En la actualidad se impone el poder de los mercados y sus mecanismos de funcionamiento frente a otros procesos de empoderamiento social y político. "La empresa se convierte en un actor político en sí mismo" (Scherer et al., 2009: 2).

Los escándalos corporativos vividos en la primera década del 2000, Enron, WorldCom, Global Crossing, Tyco (Smith, 2003); los desastres ecológicos acaecidos en el Golfo de México en 2010 o en Japón un año más tarde, el colapso de los mercados financieros globales y/o la crisis global económica y financiera que asola Europa, Asia y Estados Unidos desde 2008, suponen un contraste empírico de estrés para el modelo económico dominante, el cual ha sido puesto en entredicho. Y lo que es más importante, no solo la

¹ El 25 de septiembre de 2015, se aprobaron los 17 Objetivos Mundiales de Desarrollo Sostenible con un horizonte temporal del año 2030.

economía se ha visto afectada sino que esa afección ha sido mayor en la sociedad y en el conjunto de personas que la configuran. La relación existente entre la economía, la empresa y la sociedad se hace patente en el día a día, “El sector financiero ha impuesto enormes externalidades al resto de la sociedad” (Stiglitz, 2010).

La creciente atención de los medios de comunicación y de la ciudadanía hacia la economía, por su repercusión en la sociedad, han creado presión para propiciar cambios en los modelos económicos y hacia la empresa para el desarrollo de planteamientos éticos y sociales. En junio de 2009, más de 1.000 estudiantes de MBA, de diferentes escuelas de negocio, firmaron un juramento que manifestaba su rechazo hacia modelos de empresa basados en la primacía del accionista y promovían comportamientos éticos en las prácticas empresariales (Khurana y Nohria, 2008; Wayne, 2009). No obstante, el surgimiento de códigos de conducta ética o códigos deontológicos no parece que sea la solución a los problemas actuales. No se puede esperar que las empresas propicien el bienestar de la sociedad y de sus *stakeholders*, cuando su razón de ser como institución es puramente económica y responde a la obtención del máximo retorno económico posible. Tampoco puede esperarse que las empresas logren objetivos de valor social cuando sus directivos tienen alineados sus compensaciones e incentivos con la obtención del máximo beneficio posible.

Por todo ello, resulta necesario un cambio hacia un nuevo modelo económico orientado al desarrollo de las personas en su más amplio sentido y que propicie una actividad empresarial más en línea con los intereses de la sociedad generando un desarrollo equilibrado desde una perspectiva social, medioambiental y económica.

Son varias la voces que reclaman este cambio, si bien con diferentes niveles de intensidad y bajo diferentes perspectivas. “Las empresas que no pueden obtener beneficios de manera legal, ética y responsable no merecen sobrevivir” (Wood, 2008). Richard Posner (2009b) teórico principal de la Escuela de Chicago de derecho y economía, escribe sobre el fracaso del capitalismo.

Muchos impulsores de la desregulación, se han retractado de sus posiciones, tras la crisis económico financiera de 2008 y ahora demandan más regulación de las empresas y de los mercados (Andrews, 2008; Solow, 2009; Posner, 2009b). Si estas demandas de cambio pervivirán es objeto de mucho debate. No obstante, el fuerte desarrollo de un cuerpo teórico dirigido a establecer medios de control hacia las empresas que garanticen su comportamiento social, bien de manera coercitiva a través de la exigencia de mayor regulación y/o a través de normas voluntarias y autorregulación con carácter instrumental, son un hecho que pone de manifiesto la existencia de un problema y trata de paliar los efectos negativos que de él se derivan.

Junto a estos planteamientos, emergen otras perspectivas teóricas que abogan por una actuación responsable y social de las empresas, si bien no se basan en el control o la autorregulación. Entre estos planteamientos alternativos cabe citar la teoría del contrato social (Donaldson, 1982) y la *stakeholder theory* (Freeman y Reed, 1983 y Freeman, 1984). Donaldson (1982)² argumenta en contra de la amoralidad de las empresas y de la búsqueda ilimitada de beneficios de las mismas, enmarcando la relación entre la empresa y la sociedad a través de un contrato social. Por su parte, Freeman aboga por ampliar la responsabilidad de la empresa al conjunto de *stakeholders*, incluyendo como un grupo más los accionistas, contraviniendo la problemática relación y los problemas entre el directivo y el accionista.

El presente trabajo, se enmarca dentro de esta última teoría como una corriente de pensamiento que propugna cambios más profundos en la economía y en la naturaleza de las empresas, que los establecidos a través del control o el autocontrol. Entendemos que estos planteamientos de control a las organizaciones, si bien necesarios, no son suficientes ya que perpetúan el modelo económico existente. Al amparo del modelo económico neoclásico, las tensiones entre los objetivos económicos y sociales son una constante y, lo que es más, los objetivos y actuaciones sociales por

²Algunas de sus propuestas han sido posteriormente desarrolladas a través de nuevos planteamientos teóricos, tales como la teoría de empresa ciudadana (Matten y Crane, 2005; Crane y Matten, 2010).

parte de la empresa solo tienen cabida bajo planteamientos instrumentales, en los cuales el objetivo social se convierte en un mero instrumento para la consecución del objetivo principal y único que es el rendimiento financiero orientado a la remuneración de los accionistas.

Nuestro trabajo se enmarca así en línea con la *stakeholder theory*, teoría que reformula el propósito de la empresa integrando al conjunto de *stakeholders* y sus intereses en el mismo. La empresa según esta teoría es parte de un sistema de interdependencias, contratos implícitos o acuerdos, donde los accionistas son uno de los múltiples grupos a los que la empresa debe tener en consideración. En lugar de centrarse en la “problemática” relación entre agente y principal, la *stakeholder theory* identifica un número mayor de grupos de interés, los *stakeholders* de la empresa, cuyos intereses deben ser gestionados colectivamente con el fin de atenderlos de manera equilibrada en el largo plazo. Dado que la empresa existe para servir a sus *stakeholders*, los indicadores de rendimiento financiero son una medida incompleta y parcial del resultado de la misma. Las empresas son instituciones humanas, compuestas de personas, por personas y para las personas (Freeman y Gilbert, 1988).

La economía y las empresas deben volver al servicio de la sociedad rompiendo la tiranía que imponen en la actualidad a las personas. Como instituciones económicas y sociales que son, las empresas no responden a ningún fin intrínseco “*per se*”, salvo dar respuesta a las

sociedades que las crea y las legitima. En este marco, el papel de la empresa en el libre mercado puede y debe contribuir de manera responsable a elevar las cotas de desarrollo económico y de progreso social bajo premisas de respecto al medio ambiente. Esto exige un nuevo modelo de empresa desarrollado bajo perspectivas no solo económicas sino éticas, sociales y medioambientales superando el modelo de empresa con foco exclusivamente económico basado en la eficiencia. La necesidad de devolver la legitimidad a las empresas y gestionar la crisis de reputación que sufre el tejido económico empresarial exige la formulación de un nuevo modelo de empresa con un planteamiento que amplíe la forma tradicional de entender el éxito de la misma. El foco exclusivo en los resultados económico-financieros y en el corto plazo ha generado, en muchos casos, modos de gestión con graves consecuencias negativas hacia la sociedad en su conjunto. Resulta necesario redefinir el papel de la empresa en la sociedad como generadora de valor, no sólo económico y dirigido exclusivamente al accionista, sino al conjunto de *stakeholders* y bajo esta nueva perspectiva es necesario repensar nuevos modelos de gestión empresarial que modifiquen la actuación empresarial con consecuencias e implicaciones prácticas.

2.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema que se pretende resolver con la presente investigación es afianzar la *stakeholder theory* (Freeman, 1984), a través del

desarrollo de un área de la teoría que se ha mostrado especialmente débil hasta ahora, su implementación. Este problema de aplicabilidad, es el gran reto al que debe responder la *stakeholder theory* si realmente quiere tener una incidencia práctica en la transformación de las organizaciones (Agle et al., 2008).

En el marco de la aplicabilidad, el problema concreto que aborda la Tesis es el de intentar visualizar y solucionar la errónea identificación entre grupo de rol y grupo de interés, que sin justificación teórica, se da en la literatura existente; así como identificar los mecanismos que permitieran, en su caso, establecer verdaderos grupos de interés, valga la redundancia, que tengan por centralidad un interés real, común a todo un grupo de personas.

La meta a conseguir es la modificación de la gestión de las organizaciones, bajo la perspectiva de un modelo de empresa al servicio de sus *stakeholders*, a través del desarrollo de un modelo de gestión de intereses de los *stakeholders*, que facilite la aplicación de la *stakeholder theory* en las organizaciones.

La mayoría de las teorías y/o técnicas o herramientas de gestión se han centrado en la responsabilidad de la empresa hacia sus accionistas, ampliando en algunos casos la responsabilidad hacia los trabajadores y los clientes como medios instrumentales de consecución de dichos objetivos. Esta realidad responde a la teoría de empresa dominante, la *stockholder theory*, si bien, tal y como se

ha puesto de manifiesto, dicha teoría al focalizar la gestión de la empresa en la generación de valor exclusivamente económico financiero y al convertirse éste en su único indicador de rendimiento y en su razón de existencia hace que la empresa pierda su rol social como generador y redistribuidor de riqueza entre los *stakeholder*, potenciando desigualdades económicas y sociales. La necesidad de cambio hacia un nuevo modelo socioeconómico se hace patente en el sentir de la sociedad y está teniendo su reflejo en la empresa a través de la incorporación de una orientación *stakeholders*. Así, Agle y Agle, en el año 2007 ya ponían de manifiesto como un alto porcentaje de las grandes empresas del Fortune 500, habían incorporado la *stakeholder theory* en el ámbito de la gobernanza, cuanto menos de forma teórica. No obstante, esta aceptación teórica, no parece haberse traducido en un gran cambio en la gestión de las empresas, generando un problema al desalinearse la perspectiva teórica y la práctica empresarial.

Reescribir el papel de la empresa en la sociedad y redefinir su propósito exige promover nuevos modelos de gestión bajo esta nueva perspectiva con el fin de que dichos cambios penetren en la praxis empresarial y en su gestión. La aplicación de dicho modelo en la gestión diaria de la empresa debería ser capaz de marcar diferencias significativas y sustanciales, con las empresas gestionadas desde una orientación centrada exclusivamente en la generación de valor para el accionista.

Tabla 2: Proceso Metodológico

SITUACIÓN	Ya en el 2006, el 66% de las empresas del FORTUNE 500 tenían por finalidad la satisfacción del conjunto de <i>stakeholders</i> (Agle y Agle, 2007), cifra que se eleva al 83,8% en el caso de las empresas del IBEX-35 (diciembre de 2012). Sin embargo, esta aceptación teórica, no parece haberse trasladado a cambios importantes en la gestión de la empresa (Agle et al. 2008).
PROPOSITO	Contribuir a la aplicabilidad de la <i>stakeholder theory</i> , facilitando la identificación e incorporación a la gestión, de los intereses reales que tienen las personas participes de una empresa u organización.
PROBLEMA	<p>Los denominados “grupos de interés” se articulan en función del rol que desempeñan en la empresa, y no necesariamente en función de sus intereses reales.</p> <p>¿Sería posible agrupar a las personas participantes en torno a intereses reales?</p> <p>¿Simplificaría o complicaría el análisis?</p> <p>¿Facilitaría la incorporación de dichos intereses en los procesos de gestión?</p>
RESULTADO ESPERADO	Desarrollar un Modelo que permita, a partir de la identificación de los intereses reales de cada persona, y la posterior agrupación de estas en torno a dichos intereses, incorporarlos a los procesos de gestión normalizados en los diferentes tipos de organización.

Fuente: elaboración propia

3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos principales generales de la presente investigación son:

1. Contrastar la diferencia entre las agrupaciones de rol y las agrupaciones de intereses.
2. Identificar la totalidad de intereses estratégicos que pueden darse en los diferentes *stakeholders* de una organización.
3. Contrastar si dichos intereses son comunes a todas las empresas.
4. Desarrollar una metodología que permita orientar la gestión de una organización a la satisfacción de los intereses reales de sus grupos de interés.

Adicionalmente, los objetivos complementarios de la misma son los siguientes:

1. Describir un marco teórico que de soporte al objeto de la investigación.
2. Clarificar conceptualmente la *stakeholder theory*.
3. Aportar una nueva perspectiva u orientación a la *stakeholder theory*.
4. Identificar las limitaciones del *stakeholder management* en la formulación generalmente aceptada.
5. Integrar elementos de la disciplina de marketing para el afianzamiento de la *stakeholder theory*.

6. Identificar las diferentes orientaciones de gestión empresarial hacia los *stakeholders* en las empresas españolas del IBEX 35.

4.- JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA

Nos encontramos en el medio de un debate sobre cuál es el papel de la empresa en la sociedad en el marco de una economía de mercado. Si bien se suele fijar como antecedentes académicos del debate los trabajos de Berle y Dodd (1932), son múltiples los trabajos que ponen de manifiesto la existencia de diversas aproximaciones a este debate que genera cuestiones tan importantes tales como:

- Qué es una empresa y de manera prescriptiva el propósito que debería tener.
- Qué intereses deben ser atendidos por la gestión empresarial.
- Ante quién son responsables las personas que dirigen las empresas.

Estas cuestiones son relevantes por su especial incidencia en el diseño del modelo socio económico de los países. El papel económico de la empresa como gestor de recursos escasos en aras a la eficiencia y la generación de valor y su redistribución, tiene especial incidencia no solo en la economía sino en la sociedad y las personas. Las múltiples interconexiones entre la economía, la empresa y la sociedad están llevando a cuestionar la teoría

economía ortodoxa precisamente por los efectos perversos que está generando, no en el plano estrictamente económico ya que ha posibilitado enormes cotas de desarrollo, sino en el plano social y en su afección a las personas y al medio ambiente. El cuestionamiento de dicho modelo económico trasciende la realidad práctica y emerge también en el plano teórico. Así, en los últimos años se ha generado un cuerpo de conocimiento que rebate e interpreta las diferentes teorías y supuestos implícitos en las mismas que soportan la teoría económica neoclásica y la teoría de la economía de la empresa que de ella se deriva (Mitnick, 1980; Stone, 1982; Arrow, 1984; Simon et al. 1992; Davis, Schoorman y Donaldson, 1997; Klein et al., 2012, Asher et al, 2005). Revisando planteamientos de la *stockholder theory*, en 1994, Freeman ya concluía con certeza “la *stockholder theory* está o al menos debería estar intelectualmente muerta” (Freeman, 1984:13). Por su parte, Hasnas en 1998 establecía que “es probable que sea justo decir que la *stakeholder theory* actualmente goza de la misma aceptación que la *stockholder theory* se decía disfrutó en el pasado” (Hasnas, 1998: 26).

De manera paralela y como, consecuencia lógica a esta fuerte crítica hacia la teoría económica ortodoxa, emergen nuevas teorías alternativas que bajo diferentes perspectivas tratan de alcanzar una aceptación generalizada que conlleve un cambio de paradigma en el modelo económico existente. En este contexto, tal y como ya hemos puesto de manifiesto emerge con fuerza y gran aceptación la *stakeholder theory*. Las bondades de este planteamiento teórico, tal y

como se pondrán de manifiesto a lo largo del presente trabajo se deben a que esta teoría tiene la virtualidad, respecto a otros planteamientos alternativos, de expresar y de poder conceptualizar de manera mucho más real y precisa la compleja red de interacciones existentes en las empresas y organizaciones, por una parte, y el resto de instituciones y agentes que configuran el entorno socioeconómico, por otra. La reivindicación hacía la generación de valor para el conjunto de *stakeholders* y su efecto redistributivo y de respeto a las personas, la posicionan como una teoría alternativa que persigue la mejora y búsqueda de la eficiencia del sistema económico y social de forma integrada y no de manera paralela o superpuesta como sucede en la actualidad.

La importancia de la presente investigación se justifica por tanto por la enorme relevancia que adquiere la *stakeholder theory* y su desarrollo y por el movimiento que se percibe por parte de numerosos teóricos, especialmente de gestión y ética empresarial, hacia perspectivas empresariales próximas a este planteamiento teórico. Desde el momento de su nacimiento, en 1984, hasta la actualidad el interés por la *stakeholder theory* no ha hecho más que crecer de manera exponencial. Son miles los artículos que tienen como eje central esta teoría, siendo a menudo objeto de ediciones especiales y monográficos de las principales revistas de investigación en el ámbito de la gestión y de la ética, elemento que puede ser tomado como indicador y muestra de la importancia percibida por dicha teoría. Cabe citar a modo de ejemplo, como la

stakeholder theory ha constituido el tema central de varios números de la revista *Academy of Management Review*, de la *Academy of Management Journal* y de la *Business Ethics Quarterly*, entre otros. Asimismo, la *stakeholder theory* ha constituido el objeto central de investigación de múltiples congresos de investigación.

Tal y como ponen de manifiesto Bradley R. Agle, Thomas Donaldson, R. Edward Freeman, Michael C. Jensen, Ronald K. Mitchell y Donna J. Wood en un artículo publicado en el año 2008, por la revista *Business Ethics Quarterly*, en el cual se recogen algunas de las contribuciones del simposio mantenido en Filadelfia en el año 2007 por parte de la *Academy of Management* sobre el futuro de la *stakeholder theory* en la gestión de empresas, “la filosofía *stakeholder* está viva, bien y floreciente. La cuestión relevante ahora no es si “sí” sino “cómo” afrontará la *stakeholder theory* los desafíos de su éxito (Agle et al., 2008:153). Así, si bien la vitalidad del concepto es fuerte, el reto se encuentra en ver cómo la *stakeholder theory* evolucionará y aportará nuevas y mejores perspectivas para la interpretación de la empresa y su gestión, aspectos que pretendemos abordar a través de la presente investigación. La adopción de la *stakeholder theory* generará un cambio en la gestión de las empresas que conllevará un nuevo modelo socioeconómico más humano y donde convivan objetivos económicos, sociales y medioambientales. El momento actual de crisis del capitalismo financiero que vivimos demanda modelos alternativos, la presente investigación pretende ser una contribución en la consolidación de

una nueva alternativa a través del diseño de un modelo de gestión basado en los intereses reales de los *stakeholders* y no en intereses genéricos asignados externamente en función de su rol en la organización.

5.- MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.- LA STOCKHOLDER THEORY

La *stockholder theory* tiene como máximo representante al Premio Nobel de Economía Milton Friedman de la Universidad de Chicago. En su libro *capitalismo y libertad*, en 1962, afirmaba: “Sólo hay una y única responsabilidad social de las empresas: usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para incrementar sus beneficios, siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, operando en competencia libre y abierta, sin engaño o fraude (Friedman, 1962:133). Esta misma idea fue reforzada por dicho autor en un artículo publicado en el periódico *New York Times* en 1970, donde escribía: “la única responsabilidad de las empresas hacia la sociedad es la maximización de los beneficios para los accionistas, dentro del marco legal y los valores éticos del país” (Friedman, 1970). Se conceptualiza la empresa como una persona jurídica, es decir, creada por ley y así es la legislación la que establece obligaciones y derechos a la corporación y al resto de constituyentes. Este modelo de empresa ha sido soportado por la legislación vigente,

especialmente en Estados Unidos y países anglosajones, hasta mediados del siglo XX.

Estas aserciones que atribuyen una única responsabilidad a la empresa, el incremento del valor económico de la misma para sus accionistas o generar beneficios, como objetivo único, son utilizadas como exponentes de la *stockholder theory* y se enmarcan en el debate surgido en la década de los sesenta y setenta sobre el papel que la empresa debía jugar en la sociedad y como oposición a una nueva corriente de pensamiento que defendía que la empresa tiene responsabilidad más allá de los aspectos económicos y de lo estrictamente marcado por la ley. El nacimiento de las grandes corporaciones con enorme poder y privilegios generó una demanda social y académica en los años sesenta y setenta que exigían que se produjera una corresponsabilidad entre el poder y la responsabilidad que estas organizaciones debían asumir ante la sociedad, superando la responsabilidad exigida por la legislación del momento (Davis, 1973).

La interpretación del trabajo de Friedman (1970) deslegitimó la capacidad de la dirección empresarial en la gestión para responder a otros intereses, incluidos los de la sociedad y del conjunto de *stakeholders* de la misma, diferentes al de los accionistas y limitó su capacidad para tomar decisiones éticas (Marsden, 2000). Redujo el papel de la empresa a una institución puramente económica, y lo que es más, la interpretación de sus trabajos dio lugar a una dualidad de

objetivos empresariales, los sociales y los económicos, que fueron interpretados como incompatibles, como objetivos excluyentes e irreconciliables, otorgando primacía a los objetivos puramente económicos con resultados tan destructivos para la sociedad en su conjunto³.

De acuerdo con Friedman (1962), diferentes economistas han defendido que es el mercado y no los directivos quien debe controlar la colocación de recursos y la distribución del valor generado. Este modelo de empresa, el cual establece como objetivo único la maximización del valor de la empresa para el accionista, es soportado bajo las premisas de la teoría clásica de los derechos de propiedad (Coase, 1937 y 1960; Williamson, 1963; Alchian, 1965 y 1968; Demsetz, 1967; Alchian y Demsetz 1972; Furubotn & Pejovich 1972), la teoría de agencia (Ross, 1973; Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980) y la teoría contractual (Williamson y Winter, 1993).

La *stockholder theory* contiene asunciones filosóficas liberales, propugnadas ya en el siglo XVII por el filósofo John Locke, y

³ Es importante remarcar que una lectura precisa de las enseñanzas de dicho autor no reflejan el desarrollo que han tenido sus trabajos en la práctica empresarial y económica. Friedman limita el papel de la empresa en la sociedad al plano económico y promueve el valor de dicha institución como aquella encargada de generar valor económico en la sociedad, aunque, no a cualquier precio sino bajo los principios legales y morales existentes "to make as much money as possible while conforming to the basic rules of society, both those embodied in the law and those embodied in ethical custom" (Friedman 1970). Esta última parte olvidada en las múltiples citas que se realizan sobre dicho autor, si bien no cambia el papel exclusivamente económico otorgado a la empresa en la sociedad, si cambia el modelo práctico de gestión empresarial que se deriva. Este planteamiento, en su formulación original, incorpora gran parte de los elementos constituyentes, de lo que se ha ido definiendo como responsabilidad social de la empresa, al incluir el cumplimiento de los requerimientos legales y morales, quedando excluido solo las actuaciones de carácter altruista (Carroll, 1979; 1991).

desarrolladas posteriormente por los filósofos pragmáticos estadounidenses, como Spencer, Stuar Mill y Dewey que promueven como valores fundamentales: el individualismo, la libertad, la igualdad y el derecho de la propiedad privada como fuente de desarrollo e iniciativa individual, y como derecho inalterable que debe ser salvaguardado y protegido por la ley. Estas ideas que han tenido su reflejo en la política y que facilitaron el surgimiento de la democracia liberal durante el siglo XIX, han servido también como marco de referencia económico en muchos países. El liberalismo, al promover la libertad económica, permitió el desarrollo natural de la economía de mercado y del capitalismo. La propiedad privada es considerada prácticamente como un derecho absoluto y es vital ya que es lo que mejor garantiza los derechos individuales y lo que asegura la libertad individual.

El sistema de derechos de propiedad, como un método de asignación a las personas de sus derechos y responsabilidades, es construido en una sociedad, en un momento histórico concreto y soportado por la fuerza de la costumbre social, el ostracismo y las leyes promulgadas formalmente. El derecho de propiedad de un recurso proporciona a su propietario la autoridad exclusiva de elegir el uso otorgado a ese recurso (Alchian, 1965). Los derechos de propiedad son los derechos de uso, para ganar ingresos por y para transferir o intercambiar los bienes y recursos (Libecap, 1989). Bajo estos principios otorgados por la teoría clásica de los derechos de propiedad, los individuos tienen derecho a decidir sobre el uso y

disposición de su propiedad privada dentro de los límites marcados por la ley y la costumbre social. Así, la creación de una empresa deriva de la decisión de uno o varios individuos que deciden destinar sus recursos económicos propios a la creación de una empresa frente a darle otros usos. Los propietarios tienen derecho a beneficiarse de los recursos productivos y las otras personas tienen el deber moral de respetar este derecho, especialmente si tienen un contrato, promesa o acuerdo en hacerlo (Bishop, 2000). En su aplicación más simple y clásica, el enfoque de los derechos de propiedad utiliza la analogía de atribuir la propiedad de la empresa a los accionistas o aportantes de capital y de equiparar sus intereses con los intereses de empresa. Williamson (1985: 323) "Algunos ... sin embargo, mantienen la opinión de que "no por la lógica, sino por la historia, los dueños del capital se han convertido en los dueños de la empresa". Bajo esta premisa los intereses de los accionistas emergen como prioritarios frente a otros grupos vinculados con la empresa y está justificada la defensa legal de dichos intereses. Bajo la asunción de la aplicación del principio lógico orientador de la teoría neoclásica, donde los agentes económicos son racionales y procuran lograr siempre el máximo económico posible en el desarrollo de sus acciones maximizando su bienestar o su utilidad individual, los accionistas de la empresa como agentes racionales, explican su comportamiento de acuerdo con el criterio de maximización de la utilidad y bajo sus intereses invariablemente económicos, lo que

presupone que el último objetivo de los accionistas es la maximización del valor de la empresa.

Los requerimientos de capital exigidos por las empresas, así como la necesidad de diversificar el riesgo por parte de los propietarios de las mismas, dieron origen al surgimiento de las grandes corporaciones. Este modelo de empresa puede ser referido como un modelo de agrupación de la propiedad privada (derechos) donde varios propietarios toman la decisión, reflejada en la constitución de la empresa, de colocar sus derechos en un fondo común de recursos, que está sometida a un control central (Coleman, 1990).

El surgimiento de las grandes corporaciones con una propiedad difusa y compartida y una gestión ajena en muchos casos a la propiedad, produjo la separación entre la propiedad y el control de las mismas (Berle y Means, 1932). El propietario o accionista al confiar la gestión de sus activos económicos personales en un directivo da lugar a una relación de agencia, que es definida “como un contrato ante el cual una o más personas (el principal/es) encarga a otra persona (el agente) el desempeño de algunos servicios en su nombre lo que implica delegar la autoridad para tomar alguna decisión al agente” (Jensen y Meckling, 1976: 5).

En la teoría de la agencia subyace el supuesto de que las personas son actores racionales que buscan la maximización de su utilidad individual (Jensen y Meckling, 1976). La motivación utilitarista

individual, puede dar como resultado la divergencia entre los intereses entre el principal y el agente, los cuales como agentes racionales ante cualquier decisión, elegirán la opción que incremente su utilidad individual. Así, el agente puede actuar en contra de los intereses del principal. Se dice que existe un problema de agencia cuando los directivos actúan en su propio interés frente al interés de los accionistas. El agente maximizará su utilidad a expensas de la del principal, el cual intentará limitar su pérdida potencial de utilidad (Williamson, 1985). Cuando los intereses del principal y del agente son divergentes, el principal incurre en costes de agencia que son los costes derivados de las acciones llevadas a cabo para eliminar el comportamiento no deseado del agente y de la pérdida potencial sufrida por las actuaciones realizadas, ya que es imposible y sumamente costoso proteger los intereses del principal en su totalidad.

Bajo las premisas de la teoría de la agencia, los teóricos de la misma argumentan que la corporación debe ser estructurada de forma que se minimice el coste de conseguir que el agente gestione atendiendo los deseos del principal. Esto se consigue alineando los intereses económicos de ambos, con el menor coste de agencia posible y a través del establecimiento de sistemas de control u otro tipo que limiten el comportamiento egoísta del agente. Dentro de la libertad de actuación que necesita un directivo para poder gestionar de forma adecuada adaptándose a las necesidades de la empresa y del entorno, la maximización del valor de la empresa para el accionista

otorga a la dirección una clara guía que le ayuda a seleccionar las estrategias correctas, limitando los costes de agencia y alineando la actuación de la empresa en pro del desarrollo y generación de bienestar para la sociedad. “Dado que es lógicamente imposible maximizar en más de una dimensión, un comportamiento con sentido requiere una función objetiva de un único valor. Doscientos años de trabajo en la economía y las finanzas suponen que, en ausencia de externalidades y monopolio (y cuando todos los bienes tienen un precio), se maximiza el bienestar social cuando cada empresa en una economía maximiza su valor de mercado total” (Jensen, 2010: 32).

La teoría de agencia suele apoyarse en la teoría contractual, así las empresas son caracterizadas como “ficciones legales que sirven de nexo para un conjunto de relaciones contractuales entre individuos” (Jensen y Merckling, 1976: 310). La persona que dirige coordina los contratos, iniciando e implementando intercambios entre los proveedores de recursos (Fama, 1980 y Fama y Jensen, 1983). Generalmente los contratos son entendidos como contratos explícitos y normalmente desde la perspectiva de contratos completos *ex ante*, aunque con información asimétrica, por tanto no existen derechos residuales de control. Bajo esta perspectiva, los accionistas no mantienen ningún acuerdo contractual explícito con la empresa ni con sus directivos (Boatright, 1994) que garantice una contraprestación y defienda su interés. Así, el accionista posee el derecho a recibir los beneficios residuales y variables, al asumir

asimismo el riesgo residual, frente al resto de los propietarios de los inputs que componen la empresa, cuya retribución es fija y viene determinada por su relación contractual (Coase, 1937; Alchian y Demesetz, 1972 y Williamson, 1985). Dado que los accionistas pueden ser vulnerables al comportamiento egoísta del directivo y carece de acuerdos contractuales que le proteja, la legislación de algunos países ha fijado e impuesto tareas fiduciarias a la dirección de actuar a favor del accionista (Oviatt, 1988 y Eisenhardt, 1989).

Tal y como hemos puesto de manifiesto, la confluencia de una serie de actores y circunstancias fueron forjando el actual contexto socio económico y legal en el que actúan las empresas. La introducción de un nuevo modelo económico dio paso a una nueva teoría de empresa, en la que la misma era conceptualizada como un nexo contractual y donde la empresa era un constructo legal con objetivos exclusivamente económicos, donde las partes eran consideradas como agentes egoístas y oportunistas maximizadores de su utilidad económica y con intereses propios en conflicto. Esta visión de empresa, al vincularse con los planteamientos derivados de la teoría de agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980), reivindica la primacía de los derechos del accionista, frente al resto de *stakeholders*, erigiéndose como único grupo ante el cual la dirección es responsable (Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983).

De acuerdo con esta teoría, el objetivo último de la empresa es incrementar el valor económico de la misma para sus accionistas; la estructura de la empresa generalmente incluye un sistema de toma de decisiones basado en la teoría de la agencia (agente-principal), que trata de facilitar las tareas fiduciarias de la dirección hacia los accionistas; la gobernanza corporativa cumple el rol de defender los intereses de los accionistas y el sistema de dirección y gestión tiene que ser diseñado y entender como guía bajo la finalidad de maximizar la riqueza de los accionistas.

El rápido desarrollo de los mercados de capitales y la aparición de un nuevo tipo de accionista, las instituciones de inversión colectiva, accionistas grandes poderosos y con intereses puramente económicos, en muchos casos cortoplacistas y alejados de la realidad, contexto y responsabilidad empresarial, encajaron sobremanera con esta nueva concepción de empresa. La hegemonía de los intereses del accionista y las soluciones otorgadas al problema de agencia basadas en compensaciones al directivo por resultados económicos financieros respondían plenamente a este nuevo tipo de inversor, si bien, alejaba la actividad de la empresa de su papel social y de cualquier responsabilidad fuera del ámbito económico financiero.

Esta interpretación de la empresa, propuesta por la *stockholder theory*, fue reforzada por políticas de desregulación del mercado, políticas públicas que caracterizan la era de Thatcher en 1979 y de

Reagan en 1980 (Frazer, 1982). La influencia en la política pública de la economía neoclásica, en especial en Estados Unidos y Reino Unido, dio apoyo legal a esta nueva teoría de empresa, la cual fue adoptada en las prácticas de gobernanza corporativa de las organizaciones y en los modelos prácticos de gestión empresarial. El cuestionamiento de estas teorías y de varios de los supuestos que las soportan o la nueva interpretación de las mismas (Mitnick, 1980; Stone, 1982; Arrow, 1984; Egidi & Marris, 1995; Davis, Schoorman y Donaldson, 1997; Asher et al, 2005; Mahoney, 2005) debilitan en la actualidad el soporte otorgado a la *stockholder theory* y cuestionan su validez.

Por su parte, esta visión de la empresa en la que el resultado económico financiero es la razón más importante e incluso la única para su existencia y en la que el accionista es el principal y único *stakeholder* a ser considerado, conlleva implícito un argumento muchas veces olvidado y es la asunción de que con la maximización del beneficio en una industria competitiva, la empresa conseguirá la máxima eficiencia económica y esto conllevará un incremento en el bienestar social. Los partidarios de esta teoría la defienden fundamentalmente, basándose en argumentos utilitaristas, que proclaman que cuando los actores individuales buscan el beneficio privado e individual en un mercado libre y competitivo, la “mano invisible” tal y como propone Adam Smith promueve el interés general al conseguir un mejor desempeño económico de la totalidad del sistema. Los precursores de esta teoría al amparo de la eficiencia

de la misma para generar riqueza han defendido que es el mercado y no los directivos quien debe controlar la colocación de recursos y la distribución del valor generado, dado que el mercado es más eficiente que la empresa en la colocación de recursos.

Como señala Jensen (Agle et al. 2008:167), “La maximización del valor para el accionista ha sido un error desde el punto de vista social desde el principio. No hay nada especial sobre los accionistas de una empresa. Lo he dicho muchas veces antes de esto, y es hora de que aceptemos que maximizar el valor de los fondos propios de una empresa no producirá el valor máximo de la empresa en general. Y ciertamente no producirá el valor máximo para la sociedad. Maximizar el valor total de la empresa nos llevará a la frontera eficiente para la sociedad, suponiendo que no haya monopolios de precio único, ni externalidades, y que todos los bienes tengan un precio”.

No obstante, la crisis económico financiera del año 2008 nos ha mostrado que las empresas no generan valor a la sociedad atendiendo a sus parámetros financieros y sin la generación de prosperidad social, el propósito exclusivamente económico de la empresa pierde su razón de ser. Tal y como afirma Wood (Agle et al., 2008:160), “El modelado matemático requiere de supuestos tales como sobre los que asienta la teoría económica neoclásica, pero tales supuestos carecen de apoyo empírico y son teóricamente peligrosos”. Asimismo, Arrow (1973) afirma como la existencia de

monopolios, información asimétrica y externalidades son ejemplos de situaciones reales en los que la maximización del beneficio no conlleva necesariamente un aumento del bienestar social. Por su parte, Stiglitz (2009) cuestiona el modelo económico actual, no realista, basado en la lógica de la competencia perfecta y por ende de la información completa, el mercado perfecto y la regulación laxa, además de cuestionarse asunciones genéricas del ser humano tales como el egoísmo y oportunismo que condicionan nuestra forma de percibir la realidad y las relaciones.

La relajación de estos supuestos en la realidad deslegitima el modelo económico y de empresa sobre los que se sustenta y los efectos generados en la sociedad por el mismo postula la necesidad de cambio. Si bien, hoy en día son muchas las críticas realizadas a dicha teoría, es bajo el contexto marcado por esta teoría predominante en la práctica de las empresas, en muchas legislaciones y en gran parte de la literatura en finanzas, economía y dirección, especialmente en Estados Unidos y países anglosajones, donde emerge la *stakeholder theory*. El desarrollo y evolución de la misma debe hacerse atendiendo a esta realidad, la cual tal y como pondremos de manifiesto en el presente trabajo de investigación, ha condicionado y frenado el desarrollo potencial de la *stakeholder theory*.

5.2.- LA STAKEHOLDER THEORY COMO NUEVA PERSPECTIVA DE FUNDAMENTACIÓN

El nacimiento de la *stakeholder theory* se suele enmarcar en el año 1984, cuando R. E. Freeman presentó, el libro *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, en el que formula las bases de la misma. A lo largo de los más de 25 años de desarrollo de esta teoría han sido numerosas las aportaciones realizadas por otros muchos autores, resultando imposible, y fuera de lugar por el objetivo del presente trabajo, citar muchas de ellas. No obstante, sí consideramos importante citar aquellos trabajos que consideramos que por suponer hitos importantes en el desarrollo de la teoría son de referencia obligada: Goodpaster, 1991; Donaldson y Preston, 1995; Clarkson, 1995; Michell, Agle and Wood, 1997; Jones y Wiks, 1999; Jensen, 2002, Phillips, Freeman and Wicks, 2003; y Freeman *et al.* 2010.

A fin de ofrecer una aproximación a la Teoría presentamos alguna de las recopilaciones de la literatura existente. Son varios los estudios que han intentado clasificar las diferentes perspectivas desde las cuales se ha ido desarrollando la teoría. Uno de los más citados, aunque en muchas ocasiones de forma errónea, al ser interpretado como una clasificación de la *stakeholder theory*, es el propuesto por Donaldson y Preston (1995). Para estos autores es posible clasificar los trabajos analizados en tres grupos diferentes: el instrumental, el normativo y el descriptivo. Los trabajos enmarcados bajo la

denominación instrumental serían aquellos que tratan de destacar la importancia de gestionar teniendo en cuenta los intereses de los *stakeholders* para alcanzar los objetivos de los *stockholders* (mejorar los resultados de la empresa en términos económicos o el valor de la misma). Los trabajos calificados como normativos son los que hacen referencia al derecho que tienen los *stakeholders* a que la empresa satisfaga sus intereses legítimos, y a la consiguiente responsabilidad en la satisfacción de los mismos, aunque ello supusiera una merma en los resultados de la empresa. El último apartado de las clasificaciones, hace referencia a los trabajos de carácter descriptivo que estudian, analizan o presentan factores o variables relacionadas con la gestión de los *stakeholders*, estos últimos los agrupan bajo la denominación de descriptivos. Ultimamente, algunos autores (Wood, 2010; Retolaza et al. 2014) han sugerido la existencia de una cuarta perspectiva, a la que respectivamente han denominado estructural u ontológica.

Maignan y Ferrell (2004), en esta misma línea, establecen una nueva clasificación diferenciando entre la perspectiva instrumental, la normativa y la de gestión, si bien en este caso la clasificación se aplica a la propia Teoría y no a los trabajos de investigación realizados. Resulta interesante señalar que la “*managerial approach*” es la que mejor responde al planteamiento inicial de Freeman (1984), y al actual Freeman et al. (2010).

Otra clasificación, que a nuestro entender amplía las perspectivas de investigación, si bien, la misma solo hace referencia a trabajos publicados en los últimos años, es la realizada por Agle et al. (2008). Así, estos autores observaron tres corrientes diferentes en las obras estudiadas, cuales son:

1. Obras referentes al debate básico: *stakeholder* frente a *stockholder*.
2. Obras que se centran en el desarrollo instrumental de los enfoques sobre los *stakeholders*.
3. Obras que generan nuevas cuestiones en la investigación de la *stakeholder theory*.

La primera de ellas se centra en la relación entre la *stakeholder theory* y la Teoría de la Agencia. El objetivo primario de esta corriente de “debate” trataba de reflexionar sobre qué aportan y qué deben o qué tienen derecho a recibir, tanto los *stakeholders* como los accionistas (por ejemplo Freeman, Wicks y Parmer, 2004). Dentro de esta línea de trabajo, observaban un subtema, según el cual se pretendía avanzar en la claridad y especificidad teórica de las dos teorías yuxtapuestas (por ejemplo, Phillips, Freeman y Wicks, 2003; Smith, 2003). En esta línea se enmarca la ya conocida paradoja de Goodpaster (1991), la Teoría Multifiduciaria (Boatright, 1999, 2002) y el problema de la ingobernanza de Jensen (2002).

La segunda de ellas, se refiere a obras que se centran en el desarrollo instrumental de los enfoques sobre los *stakeholders*. La premisa subyacente que se contempla en ella es: sí la gestión sensible a los *stakeholders* es mejor, los accionistas deberían obtener mejores resultados (por ejemplo, Berman, Wicks, Kotha y Jones, 1999; Hillman y Keim, 2001). Un hallazgo primario y uniforme dentro de esta corriente de investigación sugiere que hay espacio para una dirección centrada en los *stakeholders* que no perjudique los intereses de los accionistas y beneficie al mismo tiempo a un grupo de *stakeholders* más amplio (por ejemplo, Moneva et al., 2007).

La tercera corriente se centra en los trabajos que abordan nuevas líneas de investigación, destacando cuatro áreas de investigación innovadoras:

- a) Cómo las bases normativas de la *stakeholder theory* pueden ayudar al campo de la ética empresarial proporcionando perspectivas éticas útiles en los procesos de la gestión.
- b) Cómo las alternativas al debate *stakeholder/stockholder* pueden proporcionar criterios normativos cuando se producen fallos de mercado con impacto social negativo.
- c) Cómo la *stakeholder theory* puede proporcionar ideas y marcos que puedan ser utilizados por los directivos para gestionar mejor las organizaciones.

d) Cómo se pueden utilizar los conocimientos y herramientas de otras disciplinas para desarrollar la *stakeholder theory*.

Puesto de manifiesto la multiplicidad de perspectivas que entraña la Teoría, y sin ánimo de pretender realizar una síntesis de la misma formal y rigurosa, nos limitaremos a presentar en este apartado, algunas de las ideas, que por su aplicación posterior entendemos necesarias clarificar sobre dicha Teoría.

Definición de Stakeholder. La palabra *stakeholder* ha sido utilizada ampliamente en el mundo académico y profesional, si bien, ha tenido y tiene diferentes acepciones. No obstante, la delimitación del concepto *stakeholder* es importante habida cuenta las implicaciones que conlleva la adopción del término con mayor o menor amplitud. Esta diversidad de significados se debe a que la palabra *stakeholder* no existe formalmente en el idioma inglés y ha ido adquiriendo significado a través de su uso por parte de diferentes autores. El término inglés *stakeholder* nace en 1963 en la literatura de negocios de Estados Unidos debido a la necesidad de expresar una nueva idea. Literalmente vendría a significar: “el que mantiene una apuesta”, si bien, y para comprender la posible aceptación que el término ha tenido en el lenguaje es importante destacar la cercanía fonética que muestra con el término *shareholder* y/o *stockholder*.

Una de las definiciones más comúnmente aceptadas es la que proporciona Freeman en 1984. Este autor define *stakeholder* como

cualquier grupo o individuo que pueda afectar, o ser afectado por, la consecución de los objetivos de la empresa (Freeman, 1984, prefacio, p. VI; repite la definición en p. 25). No obstante, el propio Freeman et al. (2010) plantea como un desafío para la teoría el problema de la definición de *stakeholder*. La propia teoría no es unitaria en su interpretación, y dependiendo de la amplitud de la misma, se desarrolla en un continuo que va desde el polo más instrumental, al más altruista⁴, en base, fundamentalmente, a lo que se entienda por grupo de interés. Así en una versión restringida, por grupo de interés se entenderían sólo los 1) grupos de presión, es decir, aquellos que pueden realizar acciones organizadas que perjudiquen a la empresa; en una versión intermedia, deberíamos entender por tales 2) aquellos que invierten y arriesgan en la empresa, y que por acción u omisión, pueden desarrollar actuaciones coordinadas o individuales, planificadas o espontáneas que repercutan en la empresa; mientras que en una visión amplia se incluirían también a los 3) grupos de afectados, es decir, aquellos que son influidos de forma activa por la actuación de la empresa, independientemente que a su vez puedan o no afectar a la empresa. En el límite de la *stakeholder theory* cabría hablar de los *non-stakeholder*, entendidos como aquellos que son afectados de forma

⁴ No se debe confundir el polo altruista al que nosotros hacemos referencia, que se encuentra en el polo de mayor compromiso, con la filantropía que según Nerón y Norman (2008 a y b) se situaría en la perspectiva minimalista (polo de menor compromiso social) de la clasificación propuesta por Matten y Crane (2005).

pasiva por la empresa o por el conjunto de empresas de un sector, sin que puedan ejercer ninguna actividad de presión o influencia sobre ella.

Conceptualización de empresa según la stakeholder theory. La *stakeholder theory* considera que una empresa está formada por un conjunto de participantes, a los que denomina *stakeholders*, tales como los accionistas, trabajadores, directivos, financiadores, proveedores, clientes, administración, y sociedad en general. Desde esta perspectiva, la empresa no es sino el resultado de la relación de todos esos grupos a lo largo del tiempo. Así, la empresa puede ser entendida como conjunto o red de relaciones entre *stakeholders* que interactúan entre sí de manera constante y dinámica. Estas relaciones interactivas conllevan, entre otras cosas, el hecho de que pueda haber intereses divergentes y potencialmente conflictivos o intereses alineados o convergentes. Es de destacar la existencia de individuos o grupos que de forma simultánea ejerzan varios roles diferentes (*pluristakeholder*) dentro de la clasificación de *stakeholder*, por ejemplo, un trabajador que es al mismo tiempo cliente de la empresa, accionista de la misma, vecino, etc.

Generación y reparto de valor Freeman et al. (2010) enmarca la *stakeholder theory* dentro del ámbito de la gestión empresarial y la creación de valor en la empresa. Esta Teoría posibilita una nueva forma de entender la participación de los diferentes agentes que componen la empresa. La empresa es el resultado de las

aportaciones de un conjunto de *stakeholders*, en la que muchos de ellos asumen riesgos residuales. Por ello, el conjunto de *stakeholders*, y no sólo uno de ellos -los *stockholder*- tienen derecho a la apropiación del beneficio en función del ratio entre aportación de valor y asunción de riesgos de cada cual. Esta nueva realidad de la empresa del siglo XXI debería llevar a un nuevo concepto de propiedad empresarial, donde ésta no se vinculara de forma exclusiva a la aportación de capital, sino a la aportación de valor, en gran medida vinculada a la gestión de recursos y capacidades de intangibles. En términos *coasianos* (Coase 1937, 1960) esta transformación sería altamente eficiente, por cuanto que permitiría internalizar externalidades de alto valor para la empresa. Esta creación de valor en las empresas, centrándose en el Modelo de Gestión de los *stakeholder*, donde todos aportan valor, se opone a la perspectiva de los derechos exclusivos de los *stockholder*, la cual se encuentra fundamentada en tres de las principales teorías utilizadas en Economía de Empresa: 1) la Teoría de los Derechos de propiedad, 2) la Teoría contractual, y 3) la Teoría de Agencia. Desde una perspectiva clásica se identifica la creación de valor con generación de rentas, la monetarización de las rentas limita la producción de valor, convirtiendo al valor en un bien limitado. La apropiación de un bien limitado y deseable da lugar a un conflicto por la apropiación de las rentas, que enfrenta a los agentes implicados: accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc. Siendo cierto que en la empresa existen conflictos reales por la apropiación de

rentas, la *stakeholder theory* va más allá en el planteamiento, a través de dos postulados; el primero hace referencia a que el valor producido no se equipara con la renta, sino con la satisfacción de intereses; y puede ser de naturaleza, material o inmaterial. El segundo se refiere a la capacidad interactiva en la creación de valor entre los *stakeholders*. Esta interacción entre *stakeholders* será positiva y se basa en la búsqueda del interés de la otra parte, generando un flujo de valor ilimitado, muy superior al valor monetario de la relación contractual entre partes.

6.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de este trabajo de investigación se ha recurrido a varias metodologías. En la parte teórica se ha recurrido al método analítico-sintético, mediante el que hemos identificado, a través del cual hemos identificado los principales problemas que provocan la dificultad de implementación de la *stakeholder theory* en la actualidad. Junto con otros problemas, como su carácter deductivo y su fundamentación en la teoría clásica de conjuntos, el mayor problema para la aplicabilidad limitada de la *stakeholder theory*, surge del supuesto implícito que los intereses de las personas vienen predeterminados por el rol que juegan en la empresa, que estos intereses son ilimitados y contradictorios entre sí. Esto condiciona en la práctica empresarial la forma de identificación y análisis de los intereses, así como su posterior consideración e integración en la gestión.

Partiendo de este problema la presente investigación planteó un cambio de perspectiva en la implementación de la *stakeholder theory*, que hemos denominado “*Inductive Stakeholder Theory*” y se caracteriza por tres cambios significativos:

1. Pasar de un análisis deductivo de los intereses de los *stakeholders*, a una identificación inductiva de los mismos.
2. Sustituir la centralidad del rol desempeñado en la empresa, por el agrupamiento entorno a intereses concretos.
3. Pasar de un planteamiento basado en conjuntos clásicos a un planteamiento de conjuntos borrosos.

Las principales hipótesis de trabajo de la investigación son las siguientes:

1. Dentro de un mismo grupo de *stakeholders* (definido en función de su rol) las personas pueden tener intereses divergentes e incluso contrapuestos.
2. Los intereses de los *stakeholders* son limitados a un número manejable desde la perspectiva de gestión.
3. Los intereses de los *stakeholders* se pueden identificar y definir de forma global.
4. Los intereses de las personas participantes son globalmente similares en las empresas del IBEX-35.

5. Personas pertenecientes a diferentes grupos de *stakeholders* (definidos en función del rol o de la vinculación de las personas con la organización) comparten intereses.
6. Las personas vinculadas a una empresa en función de su rol, podrían reagruparse en función de intereses reales y concretos.
7. El *Inductive Stakeholder Model* (ISM) facilita alinear los intereses de los participantes en la gestión de las organizaciones.

A fin de avanzar en la contrastabilidad de estas hipótesis, la investigación se ha articulado en tres fases complementarias, pero claramente diferenciadas: 1) Fase Exploratoria; 2) Fase Confirmatoria; 3) Aplicabilidad.

La metodología de la investigación, de carácter científico, utilizada en cada fase, ha pivotado sobre tres métodos complementarios en cada una de sus fases. En la primera fase, el método utilizado ha sido el método Inductivo. En la segunda, se ha utilizado el método Hipotético-Deductivo, como necesariamente exige la verificación o falsación de la hipótesis nula. Por último, en la tercera fase, que se centra en la utilidad del modelo desarrollado, se ha trabajado en base al método de *Action Research*, que ha facilitado la optimización en la utilidad del modelo obtenido a través de la participación sistemática en el desarrollo del mismo de los *stakeholders* implicados.

En la primera fase, a través de la técnica Delphi y con expertos en identificación y gestión de los intereses de los *stakeholders* en las empresas, se han identificado de manera consensuada y de manera inductiva la totalidad de intereses que tienen las personas en una organización.

A partir de la fase exploratoria, en la fase confirmatoria, se ha procedido a contrastar en un grupo de empresas, las empresas del IBEX35, que los intereses identificados en la fase precedente se corresponden con el total de intereses existentes en sus organizaciones, o al menos con un 95% de los mismos. Mediante entrevistas en profundidad con los directivos de Responsabilidad Social, Sostenibilidad, o Relación con Inversores de dichas empresas, y la contestación a un cuestionario estructurado; el contraste empírico se ha resuelto en positivo, lo que ha posibilitado el desarrollo una metodología sistemática basada en cuestionarios para la identificación de los intereses de los *stakeholders* en las organizaciones. Asimismo, ha posibilitado el diseño de un modelo de gestión de intereses.

En la última fase de Aplicabilidad del trabajo, y con el fin de incrementar la utilidad y por tanto su futura utilización por parte de las empresas del modelo de gestión propuesto, se ha utilizado, como hemos comentado, la metodología *Action Research*. Seleccionada una empresa de nuestro entorno cercano, Euskaltel, se ha implicado

a la misma en la utilización del modelo propuesto para verificar su utilidad y contrastar su validez.

El modelo propuesto para la gestión de los intereses de los *stakeholders*, consta de las siguientes seis etapas:

1.- Identificación de *stakeholders*, entendidos como grupos que comparten un determinado rol en la empresa y que tiene algún tipo de interés legítimo en la misma.

2.- Identificación de los intereses reales de las personas que forman los grupos de *stakeholders*.

3.- Agrupación de los intereses en función de la amplitud de distribución y la fuerza de los mismos.

4.- Elaboración de un mapa de intereses, en el que se visualicen los intereses *multistakeholders* (compartidos por varios *stakeholders*), y los intereses que entran en conflicto.

5.- Proceso de decisión sobre el modelo de distribución de valor que optimice el equilibrio en la satisfacción de los diversos intereses de los *stakeholders*.

6.- Incorporación de dichos intereses en los instrumentos de gestión de la empresa, a través de una modificación del Cuadro de Mando Integral.

El resumen de las actuaciones correspondientes se visualiza en la siguiente tabla.

Tabla 3: Tabla metodológica del trabajo de investigación

FASES	DESCRIPCIÓN	FECHA	MÉTODOLÓGÍA	FUENTES DOCUMENTALES
EXPLORATORIA	Identificación del problema	2011 2012	Analítico-sintética	Bibliografía
	Identificación de la totalidad de intereses stakeholders		Inductiva	Delphi , muestra del Club de evaluadores de Euskalit
CONFIRMATORIA	Contraste empírico	2013-2014	Hipotético-Deductivo	Entrevista en profundidad responsables RSC empresas IBEX 35
				Cuestionario estructurado responsables RSC empresas IBEX 35
EXPERIMENTAL	Contraste de su utilidad práctica	2013-2014	Action Research Experimental	Euskaltel, empresa de telefonía líder de mercado en Euskadi

Fuente: Elaboración propia

Este trabajo de investigación puede calificarse como un trabajo interdisciplinar, así contiene contenido teórico y práctico de diversos campos y áreas de conocimiento: dirección estratégica, ética en la

empresa, marketing, organización y gestión. Las fuentes de investigación han sido variadas incluyendo artículos académicos, libros, periódicos, working papers, conferencias académicas, workshops, publicaciones de instituciones públicas y privadas, discusión con teóricos del tema y con múltiples directivos de empresa. Esta aproximación al problema abordado, tanto desde una perspectiva teórica como práctica, ha ayudado a interiorizar el conocimiento y a aprehender la realidad generando una visión holística y enriqueciendo el saber teórico con una perspectiva de aplicabilidad.

Tabla 4: Resumen de la investigación.

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
Constatar la diferencia entre las agrupaciones de rol y las agrupaciones de interés.	Visualizar el problema de regresión indefinida del Modelo Clásico de Stakeholder	H ₁ . Dentro de un mismo grupo de <i>stakeholders</i> (definido en función de su rol) las personas pueden tener intereses divergentes e incluso contrapuestos. H ₀ (1) Los intereses de los grupos de <i>stakeholders</i> son homogéneos	Revisión teórica	Los intereses de las personas en el marco de un grupo de <i>stakeholders</i> definido en función del rol, no son homogéneos.

<p>Identificar la totalidad de intereses estratégicos que pueden darse en los diferentes stakeholders de una organización.</p>	<p>Listar la totalidad de intereses posibles</p>	<p>H₂. Los intereses de los <i>stakeholders</i> son limitados a un número manejable desde una perspectiva de gestión.</p>	<p>Análisis Delphi de 3 rondas. Con 304 participantes.</p>	<p>PROPUESTA EXPLORATORIA</p>
	<p>Definir la totalidad de intereses</p>	<p>H₀. ⁽²⁾ Los intereses de los <i>stakeholders</i> son ilimitados</p>		<p>Identificación y definición de 23 intereses como la totalidad de los intereses estratégicos posibles para cualquier persona participante, en el marco de una organización.</p>
		<p>H₃. Los intereses de los <i>stakeholders</i> se pueden identificar y definir de forma global</p>		
		<p>H₀ ⁽³⁾. Los intereses de los <i>stakeholders</i> no son definibles de forma global.</p>		

Contrastar si dichos intereses son comunes a todas las empresas.	Contrastar si los intereses son estables independientemente del sector.	H ₄ . Los intereses de las personas participantes son globalmente similares en las empresas del IBEX-35	Cuestionario y Entrevista en profundidad con los Directores de Responsabilidad Social y/o Relación con Inversores de 32 de las 35 empresas del IBEX-35 a diciembre de 2012.	ANÁLISIS CONFIRMATORIO
Contrastar si los intereses son estables independientemente del tamaño.	H ₀ (4). Los intereses de las personas varían aleatoriamente, o en función de alguna característica específica de la empresa.	H ₁ . Los intereses de las personas pertenecientes a diferentes grupos de <i>stakeholders</i> (definidos en función del rol o de la vinculación de las personas con la organización) comparten intereses.	Se confirma la existencia de 22 intereses comunes a la totalidad de las empresas del IBEX-35	Resulta plausible pensar (Hipótesis futuras) que puedan ser independientes de las características de las empresas (tamaño y forma jurídica) y del entorno geopolítico (país) de referencia.
Contrastar si los intereses son estables, independientemente del país.	H ₀ (5). Los intereses de cada grupo de <i>stakeholders</i> forman conjuntos independientes sin intersección entre ellos.			

<p>Desarrollar una metodología que permita orientar la gestión de una organización a la satisfacción de los intereses reales de sus grupos de interés.</p>	<p>Analizar la posibilidad de aplicar el modelo <i>stakeholder</i> inductivo (ISM) en una empresa.</p> <p>Comparar la nueva solución con la solución tradicional, en cuanto a costes y resultados.</p>	<p>H₆. Las personas vinculadas a una empresa en función de su rol, podrían reagruparse en función de intereses reales y concretos.</p> <p>H_{0 (6)}. Resulta imposible agrupar a los participantes en función de sus intereses reales.</p>	<p>Análisis cuasi-experimental en una empresa de referencia: Euskaltel, empresa de telefonía líder en Euskadi.</p>	<p>Resultados ambiguos que no confirman la H4; en consecuencia, no es posible contrastar la H5.</p>
<p>Valorar si el ISM facilita la incorporación de los intereses al proceso de gestión.</p>	<p>Valorar si el ISM facilita la incorporación de los intereses al proceso de gestión.</p>	<p>H₇. Modelo inductivo facilita alinear los intereses de los participantes en la gestión de las organizaciones.</p> <p>H_{0 (7)}. La agrupación de los participantes en función de sus intereses reales no facilita la integración de los mismos en la gestión de las organizaciones.</p>	<p>Aparece una nueva dimensión no tenida en cuenta: el grado de importancia de la relación con la organización.</p>	

OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS

Describir un marco teórico que de soporte al objeto de la investigación.

Clarificar conceptualmente la *stakeholder theory*.

Aportar una nueva perspectiva u orientación a la *stakeholder theory* .

Identificar las limitaciones del *stakeholder management* en la formulación generalmente aceptada.

Integrar elementos de la disciplina de marketing para el afianzamiento de la *Stakeholder theory*.

Identificar las diferentes orientaciones de gestión empresarial hacia los *stakeholders* en las empresas españolas del IBEX 35.

Fuente: Elaboración propia

7.- ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

En relación con la estructura de la investigación, la tesis doctoral se estructura y desarrolla en nueve capítulos, el índice, los anexos y la bibliografía. A continuación exponemos de manera gráfica y resumida los capítulos de la investigación (ver gráfico 1).

Gráfico 1: Esquema del trabajo de investigación



Fuente: Elaboración propia

La Tesis comienza con este primer capítulo de carácter introductorio complementado por el capítulo 2 en el marco teórico de la

stakeholder theory. A fin de establecer el marco teórico de la investigación, analizamos en profundidad la *stakeholder theory* y ponemos de manifiesto los problemas derivados de su desarrollo en diversas disciplinas, dando lugar a una doble interpretación de la teoría: la teoría normativa y la instrumental. El capítulo 3 se inicia haciendo referencia al marco metodológico propio de las ciencias sociales y económicas donde se enmarca el presente trabajo. La identificación del problema de la investigación formulada a través de preguntas, siguiendo las indicaciones de Bunge, constituyen un apartado. A continuación enumeramos las hipótesis a testar en esta investigación y finalizamos explicitando la metodología empleada.

El capítulo cuarto plantea el problema de la aplicabilidad a la *stakeholder theory*. Dada la necesidad de establecer un marco clarificador para poder enmarcar la aplicabilidad de la teoría, el capítulo ofrece una propuesta de teoría de *stakeholder* y ofrece cuatro aportaciones que pueden permitir el desarrollo de un nuevo modelo de aplicabilidad. Para ello, en el capítulo se desconstruye las asunciones del modelo actual de la *stakeholder theory* y se reconstruye un modelo alternativo de la concepción *stakeholder* de la organización. El quinto capítulo acota el problema de estudio y acerca el marco teórico a la disciplina del marketing. El sexto capítulo recoge el inicio del estudio empírico - análisis exploratorio realizado a través de la utilización de la Técnica Delphi cuyo objetivo es recabar opinión de un grupo de expertos, a través de un procedimiento basado en cuestionarios, que se suministran de manera sistemática y

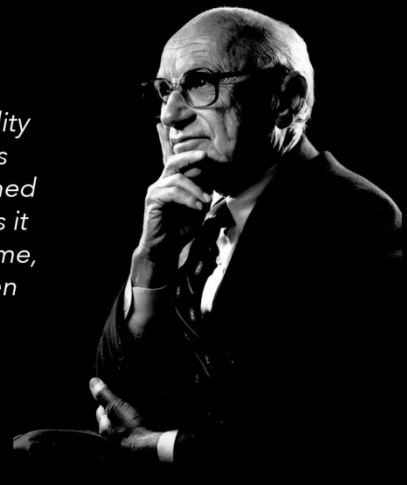
diferida en el tiempo a lo largo de varias rondas. También recoge como hipótesis de trabajo, la consideración que el conocimiento de los intereses reales de los *stakeholders* posibilitará poner de manifiesto la existencia de intereses comunes entre personas pertenecientes a diferentes grupos de *stakeholders* [Alineación de Intereses] e intereses diversos entre personas pertenecientes a un mismo grupo. Así, los intereses de los accionistas, asimilados normalmente a intereses económicos de maximización del valor de la empresa pueden ser más amplios, incluyendo intereses sociales y ambientales. El séptimo capítulo recoge el análisis confirmatorio realizado en las empresas del IBEX35. El capítulo octavo recoge la fase de aplicabilidad de los resultados obtenidos en las fases precedentes, a través de la metodología cuasi-experimental, para contrastar la utilidad práctica de los resultados obtenidos en relación con la posibilidad de estructurar los grupos de *stakeholder* en función de los intereses reales, en lugar del rol que las personas desempeñan en la organización. Para este análisis se ha seleccionado la empresa Euskaltel, y se ha realizado un análisis de los intereses de los *stakeholder* mediante un cuestionario desarrollado en torno a los intereses identificados y contrastados en las fases anteriores.

El resultado de la investigación son el conjunto de conclusiones que hemos extraído y a las que se ha pretendido dar un carácter sintético. Posteriormente, se han recogido las principales limitaciones de la investigación y las líneas de continuidad más sugerentes.

Para finalizar, se recoge un apartado con la bibliografía consultada durante la realización de la Investigación y los anexos.

CAPÍTULO II: LA STAKEHOLDER THEORY COMO MARCO TEÓRICO

Milton Friedman: "there is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud."



CAPÍTULO II: LA STAKEHOLDER THEORY COMO MARCO TEÓRICO

Desde hace décadas, se puede apreciar como el entorno empresarial está sometido a cambios importantes, y así hoy en día, nadie discute la existencia de un nuevo escenario y contexto empresarial, determinado por: la globalización, el fuerte desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, la liberalización de los mercados o las crecientes reivindicaciones sociales de la población. Los cambios acaecidos en el mundo empresarial han provocado un cuestionamiento del modelo económico dominante, proporcionando razones para revisar la finalidad o razón de ser de la empresa y su propia conceptualización.

La *stakeholder theory* nace como una teoría de dirección estratégica, que bajo una perspectiva diferente a las teorías ortodoxas de dirección y gestión, tiene vocación de ofrecer un nuevo marco conceptual para la gestión de las empresas, más acorde a la realidad en la que se ven inmersas en el siglo XXI. En su desarrollo como teoría de empresa propone reconceptualizar la empresa, su forma de dirección y gestión y la gobernanza corporativa con el fin de ayudar a la misma a desenvolverse en el nuevo escenario en el que se encuentra inmersa.

En el presente capítulo, a través de una revisión de la principal y más relevante literatura sobre la *stakeholder theory*, analizaremos su

desarrollo desde 1984 hasta la actualidad. Para ello, presentaremos en primer lugar, una introducción al concepto *stakeholder*. En segundo lugar, se mostrarán las aportaciones principales originales de la teoría en el momento de nacimiento de la misma. En tercer y último lugar, analizaremos el avance que la teoría ha tenido a lo largo del tiempo, para ello nos apoyaremos en la presentación de las diferentes perspectivas desde las cuales se ha ido desarrollando la teoría.

1.- EL CONCEPTO STAKEHOLDER: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL E IDENTIFICACIÓN

La palabra *stakeholder* ha sido y es utilizada ampliamente en el mundo académico y profesional, si bien, la misma ha tenido y tiene diferentes acepciones. Esta diversidad de aproximaciones conceptuales se debe a que la palabra *stakeholder* no existe formalmente en el idioma inglés y ha ido adquiriendo significado a través de su uso. El término *stakeholder* se ha consolidado en prácticamente todos los países de habla anglosajona y de habla hispana, donde las propuestas de traducirlo, que adoptan formas, tales como “grupos de interés”, “grupos participantes” o “sectores de interés”, entre otros, no han tenido plena aceptación. A lo largo de nuestro trabajo hemos optado por el uso del término *stakeholder*, de forma original.

El término *stakeholder*, fue usado por primera vez en la literatura sobre gestión y dirección empresarial en un memorándum interno del Instituto de Investigación de Stanford en 1963, debido a la necesidad de expresar una nueva idea que mostrara como existen otras personas o grupos, con un interés (*stake*) en la toma de decisiones de la empresa, además de los poseedores de las acciones en la misma. A través de un juego de palabras, se acuñó el concepto *stakeholder* (literalmente se podría traducir como alguien que mantiene o posee una apuesta) el cual ampliaba el concepto de *stockholder* (literalmente alguien que posee o que es titular de valores de la empresa) como único grupo ante el cual la dirección debería ser responsable. En esta concepción inicial, la palabra *stakeholder* se utilizó para referirse a “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”, siendo considerados como tales, en aquel momento: propietarios, empleados, clientes, proveedores, inversores y la sociedad (Freeman et al. 2010⁵). A partir de ese uso original hasta su conceptualización posterior en el marco de la *stakeholder theory*, Freeman (1984) identifica diferentes materias, a lo largo del tiempo, en las cuales dicho concepto fue ganando significado y utilidad, tales como: planificación corporativa, teoría de sistemas, responsabilidad social corporativa y teorías de la

⁵ Freeman (Freeman et al., 2010) expone esta versión sobre el nacimiento de la palabra *stakeholder* por ser aquella que el mismo ha contrastado personalmente. No obstante, el libro ofrece otras versiones alternativas al origen de la palabra, citando los autores y las diferentes fuentes sobre las que se basan los mismos, para proporcionar un origen diferente de este concepto.

organización. En la actualidad se puede decir que, el concepto *stakeholder* ha ganado importancia y se ha generalizado su uso, convirtiéndose en uno de los términos más citados y empleados tanto en los trabajos académicos, como en el lenguaje utilizado en el área de la política, administración, medios de comunicación y la gestión de todo tipo de organizaciones. Su amplia difusión se ha producido, no obstante, bajo diversas acepciones, existiendo una amplia variedad de definiciones. Si bien, una de las definiciones más usada y empleada tanto en la literatura científica como en el ámbito profesional es la realizada por Freeman (1984: 46) “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives”, existen numerosas variaciones de la misma que amplían o limitan el concepto y las entidades que tienen cabida en el mismo (ver tabla 3) constituyendo un desafío para la propia teoría, la consecución del consenso en torno a la delimitación del término (Freeman et al., 2010).

Tabla 5: Definiciones de *stakeholder*.

AUTOR (AÑO)	DEFINICIÓN DE STAKEHOLDER
Standfor Research Institute (1963)	Aquellos grupos sin cuyo soporte la organización dejaría de existir.
Rhenman (1964)	Dependen de la empresa con el fin de alcanzar sus objetivos personales y de los cuales la

	empresa es dependiente para su existencia.
Ahlstedt y Jahnukainen (1971)	Impulsado por su propio interés y objetivos son participantes en una empresa, dependiendo de ella, y quien por su causa la empresa es dependiente.
Freeman y Reed (1983)	La acepción amplia: cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización. La acepción restringida: cualquier grupo o individuo identificable del cual depende la empresa para su existencia.
Freeman (1984)	Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización.
Cornell y Shapiro (1987)	“Demandantes” que tienen “contratos”
Bowie (1988)	Aquellos sin cuyo soporte la organización dejaría de existir.
Evan y Freeman (1988)	Aquellos que tienen un interés o demanda en la empresa. Se benefician de o son dañados por, y cuyos derechos son violados o respetados por, las acciones de la corporación.
Freeman y Gilbert (1988)	Puede afectar o son afectados por los negocios.
Alkhafaji (1989)	Grupos ante los cuales la corporación es responsable.

Carroll (1999)	Es una persona o grupo que afirma tener uno o más de estos tipos de intereses o demandas, los cuales varían desde un interés o demanda, a un derecho (legal o moral) a la propiedad o título legal o a los bienes o propiedad de la empresa.
Freeman y Evan (1990)	Los titulares de contratos.
Low (1991)	Todos aquellos que tienen un interés en la supervivencia de la empresa.
Hill y Jones (1992:133)	Limitan el término <i>stakeholders</i> a aquellos "groups of constituents who have a legitimate claim on the firm" y donde estas demandas legítimas en la organización derivan de la relación de intercambio que mantienen con la misma
Clarkson (1994: 5, quoted Mitchell et al. 1997)	Lo vincula a aquellas que tienen riesgo voluntario o involuntario y define los <i>stakeholders</i> como aquellas personas o grupos que "bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm" or "are placed at risk as a result of a firm activities"
Freeman (1994:415)	Participantes en el proceso humano de creación de valor conjunto
Blair (1995)	Todos aquellos que han contribuido con recursos en la empresa y por tanto tienen una inversión con riesgo
Clarkson (1995)	Tienen, o reclaman, derechos de propiedad, o intereses en la corporación y sus actividades
Donaldson y Preston (1995)	Aquellas personas con contratos explícitos o implícitos en la empresa

Argandoña (1998)	Aquellas que no tienen capacidad para afectar a la organización, si bien pueden resultar afectadas por la misma tanto por acción como por omisión
Donaldson (2011)	Poseedor de derechos morales

Fuente: elaboración propia a partir de Mitchell et al. (1997)

Las bondades y probablemente el mayor problema de la conceptualización que Freeman (1984) otorga al término *stakeholder* y su permanencia a lo largo del tiempo, radican en la posibilidad de contener bajo un mismo concepto diferentes perspectivas, desde las cuales se ha ido desarrollando dicho concepto. Así, esta definición engloba varios tipos de personas u organizaciones: aquellas que pueden afectar a la organización, aquellas que pueden resultar afectados por la misma⁶ y aquellas con las cuales la organización tiene una relación de dependencia mutua. La combinación de cada una de estas interpretaciones dan lugar a la enorme amplitud del universo *stakeholder* (Windson, 1992), su delimitación a las múltiples versiones existentes del mismo. Una de las versiones más restringidas del concepto lo propusieron Freeman y Reed, (1983)⁷,

⁶ En la definición propuesta por Freeman (1984) los impactos hacia la organización o de la organización no tienen porqué ser recíprocos.

⁷ Freeman y Reed (1983:91) identifican dos definiciones de *stakeholders*. La acepción amplia, la cual definen como cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización y la acepción restringida ya citada.

los cuales limitaron el concepto *stakeholder* a aquellas personas o grupos necesarios para la supervivencia de la empresa. Las propuestas de mayor amplitud, lo amplían incluso a aquellas que no tienen capacidad para afectar a la organización, si bien pueden resultar afectadas por la misma, tanto por acción como por omisión (Argandoña, 1998).

La delimitación del concepto *stakeholder* se vincula asimismo a través de su desarrollo, en un *continium*, que va desde la interpretación de la teoría más instrumental, donde la delimitación de los *stakeholders* se vincula a su capacidad de afección a la empresa en términos de: supervivencia (Freeman y Reed, 1983; Bowie, 1988; Nasi, 1995); consecución de sus objetivos (Rhenman, 1964; Ahlsted y Jahnukainen, 1971; Freeman, 1984; Starik, 1993); actividades realizadas por la empresa (Sauvage et al. 1991; Gray, Owen y Adams, 1996) o por la incidencia en la creación de valor conjunto (Freeman et al. 2010) a la interpretación más filosófica o normativa (Argandoña, 1988; Freeman, 1994; Langre, 1994 y Donaldson y Preston, 1995).

En base a estos parámetros podemos reflejar en el siguiente gráfico, las diferentes aproximaciones al concepto *stakeholder* a través de un *continium*, tanto en el alcance del concepto (amplio versus estrecho) como en función de la interpretación o perspectiva adoptada en la propia teoría (instrumental o normativa).

Tabla 6: Delimitación del concepto *stakeholder* según un continuo en función de la amplitud conceptual e interpretación de la *stakeholder theory*.

		Alcance del concepto <i>stakeholder</i>	
		Amplio	Estrecho
Stakeholder theory	Normativa	Personas o grupos afectados por la organización por acción u omisión con independencia de su capacidad para afectar a la organización.	Personas o grupos que la sociedad a través de normas identifica como afectados por la organización (legitimidad moral o social) con independencia de su poder para afectar a la organización.
		Personas o grupos con los que la organización mantiene una relación de mutua dependencia.	
	Instrumental	Personas o grupos que tienen poder actual o potencial para afectar la consecución de los resultados de la organización a través de la reducción o aumento de costes como desde la perspectiva de la generación de valor.	Personas o grupos críticos para la existencia o supervivencia de la organización.

Fuente: Elaboración Propia

La forma más común de clasificación e identificación de los *stakeholder* es a través de la configuración de grupos de personas u organizaciones que comparten rol en su relación o vínculo con la empresa. Así, los grupos de *stakeholder* genéricos que se suelen emplear en la literatura sobre la *stakeholder theory* son: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, distribuidores, administración pública o la comunidad (Freeman 1984; Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995 y Wood y Jones, 1995).

De las diferentes definiciones de *stakeholder* se identifican quienes son los mismos. No obstante, la amplia variedad de definiciones de *stakeholder* pone de manifiesto la problemática asociada a la identificación concreta de los *stakeholder*, al proporcionar diferentes bases lógicas para su identificación y diferentes perspectivas desde las cuales pueden ser identificados.

Así, bajo una perspectiva instrumental del concepto, la delimitación de los *stakeholder* se realizaría desde la perspectiva y visión de la empresa, la cual delimitaría sus *stakeholder* por la afección que los mismos tuvieran en la empresa tanto en su comportamiento, procesos, desempeño, rendimiento o resultados. Por su parte, bajo la perspectiva normativa, la delimitación del conjunto de *stakeholder* podría venir determinada por personas ajenas a la organización (organismos internacionales, normas legales, morales, organismos públicos, o la propia persona o grupos de personas que se consideran afectadas por la organización).

Carroll (1989) y más tarde Clarkson (1995), entre otros autores, diferencian entre *stakeholders* primarios, para referirse a aquellos actores que mantienen una relación directa y contractual con la empresa, fácilmente identificables; y *stakeholders* secundarios, los cuales y por falta de conexión contractual son más difusos y difíciles de identificar, estando situados en el límite de lo que se consideraría es la empresa. La identificación de los *stakeholder* a través de justificaciones racionales más o menos precisas ha generado diferentes clasificaciones de grupos de *stakeholders* y permite visualizar el problema de su identificación. Así, la identificación de *stakeholders* resulta evidente cuando se refieren a aquellos que mantienen una relación, transacción o contrato, constituyendo el núcleo de *stakeholders* generalmente aceptados por diferentes autores. La inexistencia de estos vínculos explícitos, es lo que dificulta su identificación resultado su configuración más difícil de definir y atendiendo a un conjunto de criterios diversos. Así, la identificación del conjunto de *stakeholders* se puede realizar atendiendo a diferentes criterios determinados en la literatura: la existencia de contratos explícitos o implícitos, la existencia de un interés hacia la empresa, la posesión de un derecho legal o moral hacia la misma, la aportación de inputs a la empresa, algunos vinculados a riesgo, la existencia de un intercambio de relaciones, la existencia de transacciones, la existencia de riesgo voluntario o involuntario, la legitimidad de las demandas, la existencia de externalidades hacia grupos o personas concretas o la

responsabilidad hacia determinados grupos o personas. La ambigüedad del concepto se ha visto exacerbada en la actualidad por el cambio en el contexto actual donde la globalización, las tecnologías de la información, los nuevos sistemas de comunicación hacen que virtualmente cualquier persona pueda ser “afectada o afectar” por las decisiones y acciones de la empresa (Sternberg, 1996; Metcalfe, 1998; Orts y Strudler, 2002). Este planteamiento resulta de muy escasa utilidad a la hora de abordar la delimitación de los *stakeholders* y así Philips (2003: 129) afirma “in any case, managerial time constraints and limited cognitive capacity forced a simplification and reduction that counterbalances the comprehensiveness and usefulness of the *theory*”.

2.- GÉNESIS DE LA STAKEHOLDER THEORY

Desde la concepción inicial de la *stakeholder theory*, el interés mostrado por esta teoría desde el mundo académico, no ha hecho más que crecer de forma exponencial y en la actualidad se puede observar en la inmensa cantidad de diferentes trabajos y autores que analizan, desarrollan, cuestionan, rebaten y apoyan esta teoría.

Pese a la existencia previa de trabajos sobre *stakeholder*, el nacimiento de la *stakeholder theory* se suele enmarcar en el año 1984, cuando R. E. Freeman presentó el libro *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, al ser el primero que expresó y presentó de

forma organizada un marco general de pensamiento en gestión en torno al concepto de *stakeholder*. Freeman es considerado hoy en día el autor de la *stakeholder theory* y su libro, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, es citado como el trabajo origen y fuente de la teoría.

Las ideas vertidas en dicho libro están enmarcadas en el ámbito de la dirección estratégica, donde el autor ofrece un nuevo marco conceptual para la gestión de las empresas en entornos cambiantes o como el mismo autor denomina turbulentos⁸, planteando un nuevo escenario donde además de los integrantes tradicionales de la empresa, emergen nuevos grupos, *stakeholder*, con diferentes demandas, valores o comportamientos. La aparición de los defensores de los consumidores; de grupos de presión que reivindican problemas sociales; de requerimientos medioambientales; el aumento del poder de los medios de comunicación; la aparición de nuevos competidores internacionales, como por ejemplo Japón y su supremacía en calidad; la influencia gubernamental; los cambios en los proveedores que suministran un mercado mundial; los cambios en el financiador de la empresa, antes vinculados con la propiedad y ahora con creciente importancia de inversores y bancos; los cambios

⁸ Creemos importante remarcar el momento histórico en que fue escrito el libro, a principios de la década de los ochenta en EEUU. Este periodo marcado por la desregulación del mercado estadounidense y la globalización, ofrecía a las empresas un entorno empresarial de incertidumbre, inestabilidad y de enorme competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

en los trabajadores con nuevas demandas, intereses y valores; los cambios en los consumidores y los cambios en la propiedad y en sus demandas hacia la empresa, desvinculándose la propiedad del control y de la gestión, son algunos de los cambios que el autor refleja y que justifican un replanteamiento de la dirección estratégica con el enfoque *stakeholder*.

El origen de este trabajo académico está marcado por una inminente visión práctica de la empresa y de los problemas a los que la empresa y sus directivos tienen que hacer frente⁹. El libro propone un nuevo marco de análisis para la fijación de estrategias, las relaciones con los *stakeholder* y redefine el proceso de dirección estratégica, la fijación de estrategias¹⁰, su implementación y control a través de la incorporación al mismo del análisis de *los stakeholder*, proporcionando un conjunto de técnicas o métodos que ayuden a los directivos a gestionar sus relaciones con los mismos.

Pese a su foco estratégico, el principal legado del libro radica en la reformulación que propone de la empresa, al plantear que la empresa no sólo se debe a sus accionistas, sino que debe considerar

⁹ El libro, es fruto de la experiencia previa del autor, el cual estuvo en contacto directo con numerosos directivos y empresas, los cuales encontraron el enfoque *stakeholder* de suma utilidad para abordar los cambios que estaban sufriendo en sus organizaciones.

¹⁰ Freeman determina 5 estrategias genéricas posibles para una organización, que complementan las estrategias propuestas por Porter (1980), si bien esta tipología de estrategias ha pasado totalmente inadvertida a lo largo del tiempo.

los intereses de todos aquellos que afectan o se ven afectados por sus actuaciones (Freeman y Reed, 1983 y Freeman, 1984). Dicho enunciado continúa siendo el núcleo central de la teoría y el que ha dado lugar a los temas centrales de investigación en torno a los cuales se ha ido desarrollando la teoría.

Siguiendo a Freeman *et al.* (2010:60), “resumimos las principales aportaciones del libro *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, trabajo origen de la teoría, en los siguientes enunciados lógicos:

- No importa tus convicciones, no importa cuál sea tu propósito final, hay que tener en cuenta los efectos de tus acciones sobre los demás, así como sus posibles efectos sobre ti.
- Hacerlo implica que debes entender el comportamiento de los *stakeholders*, sus valores y sus antecedentes o contexto, incluido el contexto social. Para tener éxito a lo largo del tiempo será mejor tener una respuesta clara a la pregunta, "¿qué es lo que representamos"?¹¹

¹¹ La pregunta literal es: *¿What do we stand for?* que puede ser traducida en el sentido de ¿qué es lo que creemos?, ¿cuál es el ideal que defendemos?, ¿cuáles son nuestras creencias, convicciones, normas morales? En la nomenclatura actual sobre dirección estratégica se podrían traducir en conceptos tales como misión, visión y valores de la empresa. Freeman (1984: 91) la vincula con preguntas tales como “¿cuál es el rol de nuestra organización en la sociedad?, ¿qué rol queremos tener en la sociedad?, ¿cómo es nuestra organización respecto a la percepción de los *stakeholders*?, ¿qué principios o valores representa nuestra organización?, ¿qué obligaciones tenemos respecto la sociedad en general?

- Hay varias formas bien definidas de pensar en la gestión de los *stakeholders*, o puntos clave, que pueden servir como respuesta a la pregunta, ¿qué es lo que representamos? o la estrategia de la empresa.
- Tenemos que entender cómo funcionan las relaciones con los *stakeholders* en tres niveles de análisis: el racional, o de la organización como un todo; el de procesos, o procedimientos operativos estándar; y el transaccional, o el del día a día de la empresa¹².
- Podemos aplicar estas ideas para pensar en nuevas estructuras, procesos y funciones de negocios, y en particular y especialmente, repensar cómo funciona el proceso de planificación estratégica para tomar en consideración los *stakeholders*.

¹² Los tres niveles descritos no son considerados como elementos dispersos e independientes sino partes integrantes de un todo, y su integración armónica es lo que Freeman (1984) denomina “capacidad de dirección de *stakeholders*” de una organización, término que define como la “comprensión o mapa conceptual de sus *stakeholders*, los procesos para tratar con esos *stakeholders*, y las transacciones que usa para realizar el logro del propósito de la organización con sus *stakeholders*” (Freeman, 1984:73). Este mismo concepto lo define también “en términos de la habilidad para juntar esos tres niveles de análisis. Por ejemplo, una organización que comprende su mapa de *stakeholders* y los intereses de cada grupo, que tiene sus procesos organizacionales para tomar en consideración rutinariamente a estos grupos y sus intereses como parte de sus procesos operativos estándar y que implementa un conjunto de transacciones o negociaciones para equilibrar los intereses de estos *stakeholders* y así lograr el propósito de la organización, se diría que tiene una alta (o superior) capacidad de dirección de *stakeholders*”, (Freeman, 1984:53).

- Los intereses de los *stakeholders* deben ser equilibrados a lo largo del tiempo”.

Cuatro años más tarde de la formulación inicial de la teoría, los trabajos realizados por Freeman en colaboración con Evan (Evan y Freeman, 1988) y con Gilbert (Freeman y Gilbert, 1988) sirvieron para integrar *la stakeholder theory* en la disciplina de la ética en los negocios, posibilitando el desarrollo de la teoría en esta disciplina¹³. A través de estos trabajos se vincula la estrategia empresarial con la ética, entendiendo que ambas están íntimamente conectadas, ya que cualquier decisión estratégica tiene contenido moral solucionando la disociación habida entre la estrategia y la ética, hecho que se contrapone con la realidad, ya que la naturaleza de la actividad empresarial necesariamente tiene una dimensión ética. A través de ambos trabajos encontramos planteamientos que van en la dirección de concebir la empresa como un medio al servicio de los *stakeholders* y, donde los directivos tienen deberes fiduciarios frente a todos los *stakeholders*, y no solo ante los accionistas, por razones de legitimidad. Las organizaciones son entendidas como fruto de un acuerdo entre sus *stakeholders* y nacen por la voluntad de los mismos que potencian esta colaboración para la consecución de sus proyectos personales. “Las corporaciones son meros medios. Nunca son fines en sí mismas. Ninguna acción es tomada por el interés de

¹³ Un giro en la trayectoria profesional de Edward R. Freeman provocó este cambio de enmarque de la teoría desde la dirección estratégica a la disciplina de la ética en los negocios.

la corporación. Las corporaciones son ficciones, meros lugares de interesados, que se sostienen por el interés de los mismos” (Freeman y Gilbert, 1988: 164-165). Ambos trabajos enlazan la *stakeholder theory* con la ética empresarial.

3.- EVOLUCIÓN DE LA LITERATURA EN TORNO A LAS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA STAKEHOLDER THEORY

Desde el momento original de la formulación de la teoría, desde la disciplina de la dirección estratégica, y su posterior desarrollo y justificación, desde la disciplina de la ética hasta el momento actual, la *stakeholder theory* ha ido evolucionando a través de las aportaciones de numerosos académicos, destacando de manera importante, en su desarrollo, el propio autor de la teoría, Edward R. Freeman.

A lo largo de este epígrafe, realizamos una revisión de la literatura sobre la *stakeholder theory* con el objetivo de proporcionar un marco teórico que ayude a avanzar en el desarrollo de la teoría en el marco de la gestión empresarial. A tal fin, la revisión de la literatura se ha organizado en torno a las diferentes perspectivas de interpretación de la teoría, fruto de la formulación original de la misma, centrándose dicha revisión exclusivamente en la literatura objeto de investigación y análisis. Tal y como se pondrá de manifiesto a lo largo del presente

capítulo, entendemos necesario avanzar hacia la delimitación de una teoría de empresa, al amparo de la *stakeholder theory*, partiendo del cuerpo de conocimiento ya generado y desarrollado en relación a la misma.

La *stakeholder theory*, en su formulación inicial (Freeman y Reed, 1983 y Freeman, 1984) plantea que las empresas no sólo se deben a sus accionistas, sino que deben considerar los intereses de todos aquellos que afectan o se ven afectados por sus actuaciones. Dicho enunciado continúa siendo la piedra angular de las diferentes reformulaciones de la teoría (Freeman et al., 2010). Así, a lo largo de todos estos años, han surgido diversas perspectivas sobre cómo interpretar este “deber” de las empresas, dividiendo la investigación en torno a la teoría al amparo de dos perspectivas diferentes.

Goodpaster (1991) identifica dos aproximaciones en la *stakeholder theory*: la *strategic approach* y la *multifiduciary approach*. La primera, que el autor denomina “orientación estratégica de los *stakeholders*” o “síntesis de *stakeholders* estratégica”, identifica que los *stakeholders* deberán ser analizados, y tenidos en consideración sus intereses, dado que los mismos tienen capacidad de afectar real o potencialmente a los intereses de los accionistas. Así, la gestión de los intereses de los *stakeholder* se realiza como un medio para la consecución del objetivo principal de la empresa, que es económico. La segunda, que el autor denomina “orientación multifiduciaria de los *stakeholders*” o “síntesis de *stakeholders* multifiduciaria”, determina

que los gestores deben prestar la misma atención a los intereses de todos los *stakeholders*, siendo los accionistas uno más, y con independencia de su peso instrumental, económico o legal, y donde la dirección tiene obligaciones fiduciarias con los *stakeholders* introduciendo con ello la responsabilidad ética en la toma de decisiones empresarial. De estas dos posibles interpretaciones Goodpaster, deduce la paradoja que identifica en la teoría, al visualizar que existe un problema ético sea cual sea el enfoque que adopte la dirección y lo expresa así: “Parece esencial, y no obstante en cierto modo ilegítimo, orientar las decisiones de la empresa según valores éticos que van más allá de la consideración estratégica de los *stakeholders* a la consideración multifiduciaria” (Goodpaster 1991:63).

Donaldson y Preston (1995) identifican asimismo varias líneas de investigación en torno a la *stakeholder theory*, en las cuales se describen estas dos aproximaciones hacia los *stakeholders*, con una nomenclatura más usada, la *stakeholder theory* instrumental y la *normative stakeholder theory*¹⁴. La *instrumental stakeholder theory* establece un marco para examinar las conexiones, si existen, entre la práctica del *stakeholder management* y la consecución de los objetivos de rendimiento de la corporación. Dichos autores

¹⁴ La delimitación realizada por estos autores a la *stakeholder theory* es más amplia que la citada en este epígrafe. Así, en su intento de clarificar y conceptualizar la *stakeholder theory*, identifican en la teoría varios aspectos que se apoyan mutuamente, así identifican que la *stakeholder theory* es descriptiva, instrumental, normativa y gerencial o directiva.

identifican, no obstante, que la base fundamental de la *stakeholder theory* es normativa, la cual aporta un sentido ético a la gestión de las empresas de manera explícita, asumiendo los intereses de los *stakeholders* como legítimos y con valor intrínseco *per se*, al igual que los diferentes grupos de *stakeholders* al no depender de su habilidad para potenciar la satisfacción de los intereses de otros grupos, tales como los accionistas.

Berman et al. (1999) presentan asimismo dos modelos de gestión de relaciones con los *stakeholders* vinculando su terminología a la empleada por Donaldson y Preston (1995) y Quinn y Jones (1995), el *strategic stakeholder management: an instrumental approach*, donde la gestión con los *stakeholders* se convierte en un medio para la maximización del rendimiento financiero de la empresa y el *intrinsic stakeholder commitment: a normative approach*, basado en una gestión hacia los *stakeholder* por una obligación moral hacia los mismos. El *strategic stakeholder management* es un modelo que ofrece una perspectiva donde la empresa se preocupa de las relaciones con los *stakeholder*, por su valor instrumental y contingente y por el propio valor de esas relaciones en la consecución del éxito financiero de la empresa. La nomenclatura utilizada refleja como la inclusión de los intereses de los *stakeholder* en el proceso de toma de decisiones de la empresa solo tiene lugar si tienen valor estratégico para la empresa. Por su parte, el modelo denominado *intrinsic stakeholder commitment*, refleja una actitud hacia los intereses de los *stakeholders*, los cuales tienen valor

intrínseco, son tenidos en consideración en la toma de decisiones empresariales de forma previa a las consideraciones estratégicas, y dotan de contenido moral a la estrategia de la empresa.

Tal y como se ha puesto de manifiesto, las diferentes formas de aproximación hacia los *stakeholders* generan un desarrollo dual y divergente de la *stakeholder theory*. Así, la *stakeholder theory* normativa se desarrolla bajo el dogma de la confrontación al paradigma económico neoclásico, en respuesta y como una oposición teórica al nuevo modelo económico y de empresa generado. Por el contrario la *stakeholder theory* instrumental (Donaldson y Preston, 1995) tiene su marco de desarrollo vinculado al paradigma económico neoclásico dominante y a la teoría de empresa que de él se deduce. A continuación analizamos cada una de ellas con más detenimiento.

3.1.- Instrumental Stakeholder theory

La denominación original de esta nomenclatura se atribuye a Donaldson y Preston (1995), los cuales identificaron dentro de la literatura de la *stakeholder theory* una corriente de investigación centrada en el desarrollo instrumental de la *stakeholder theory*. Esta línea de investigación, de acuerdo con dichos autores, establece un marco para examinar las conexiones, si existen, entre la práctica del *stakeholder management* y la consecución de los objetivos de rendimiento de la corporación. La premisa subyacente que se

observa en los diferentes trabajos es que sí la gestión bajo los principios y prácticas de la *stakeholder theory* es mejor, el resultado financiero de la empresa debería de reflejarlo (Mc Guire et al., 1988; Hill y Jones, 1992; Jones, 1995; Donaldson y Preston, 1995; Bowen et al, 1995; Greenley y Foxall, 1997; Jones y Wicks, 1999; Ogden y Watson, 1999; Hillman y Keim, 2001; Letza et al., 2004). La aceptación teórica del trabajo de Eugene Fama (1970) y la enorme repercusión del mismo en el ámbito académico, da soporte a esta línea de investigación, la cual presupone que el indicador del resultado financiero de la empresa refleja o incorpora el rendimiento social de la empresa derivado de la gestión de la relación con los *stakeholders*. Esta línea de trabajo, tanto a nivel teórico como empírico, trata por tanto de demostrar y justificar como las empresas son relativamente más exitosas en términos de rendimiento convencional (beneficios, estabilidad, crecimiento, etc.) *ceteris paribus* gestionando su relación con los *stakeholder*. Se trata en última instancia, de racionalizar y proporcionar razones fundamentales que justifiquen la gestión de los intereses de los *stakeholders* por su vinculación con los resultados de la empresa, reconciliando de esta forma la *stakeholder theory* instrumental con la teoría ortodoxa de empresa, al convertirse la *stakeholder management* en un instrumento estratégico que facilita la consecución de los objetivos de la empresa. Quizás sea importante remarcar aquí, como tras la emergencia y consolidación de la teoría económica de la escuela de Chicago (Friedman, 1953), como teoría

económica y de empresa dominante, se reconceptualiza la empresa reduciendo el papel de la misma en la sociedad al ámbito exclusivamente económico, emergiendo la primacía del accionista frente al resto de *stakeholder* e imposibilitando bajo premisas fiduciarias hacia el accionista la atención y gestión, por parte de la dirección, de los intereses de otros *stakeholder* en la empresa, al considerar que irán en detrimento de los intereses de los accionistas.

El desarrollo de esta línea de investigación, establece así conexiones (teóricas) entre ciertas prácticas y comportamientos y ciertos resultados (*outcome*), tratando de verificar estamentos hipotéticos del tipo - si X, entonces Y o si quieres conseguir Y, entonces haz X (Jones, 1995). La teoría instrumental es una teoría contingente, los *outcomes* esperados son contingentes de cierto tipo de comportamiento. Es importante remarcar, que como planteamiento teórico, la teoría instrumental, no asume ni que el comportamiento, ni los resultados vinculados al mismo sean deseables, tan solo plantea un marco de estudio de potenciales vínculos teóricos entre ambos, estableciendo un marco testable de manera empírica entre ambos. Bajo este estamento, la aceptación o no de la teoría instrumental se convierte en una cuestión empírica que resulta de verificar la verdad o falsedad de la misma (Jones, 1995). Al amparo de este marco, adquiere vital importancia clarificar los supuestos subyacentes que dan lugar a los planteamientos teóricos realizados para posibilitar la correcta delimitación de los constructos a vincular.

Aunque no siempre, de forma explícita, la mayor parte de la investigación bajo esta perspectiva mantiene una serie de asunciones implícitas fundamentales derivadas de la adopción de un modelo económico y de una teoría de empresa, de una teoría de comportamiento y de una conceptualización de *stakeholder*. Jones (1995) desarrolla y explicita estos elementos subyacentes haciendo converger la teoría económica y de empresa neoclásica con la incorporación de principios éticos en la gestión, dado que estos últimos dotan a la empresa de una ventaja competitiva. De esta manera avala la gestión de los *stakeholders* bajo una teoría de firma neoclásica. En la siguiente tabla presentamos el marco conceptual en el que enmarca la instrumental *stakeholder theory* basándonos en el desarrollo realizado por Jones (1995).

Tabla 7: Marco de interpretación de la *Stakeholder theory* instrumental.

Stakeholder theory instrumental	
Concepto de empresa	“Nexo de contratos entre la empresa y sus <i>stakeholders</i> ” (Jensen y Merckling, 1976).
Objetivo de la empresa	De carácter exclusivamente económico: valor de la empresa, crecimiento económico, beneficios. Vinculado a los intereses del accionista
Evaluación: Medidas de rendimiento /resultado de la empresa del éxito	Medidas de carácter financiero

Obligaciones de la dirección	<p>Responsabilidad fiduciaria hacia el accionista de forma exclusiva.</p> <p>Subyace la teoría de agencia.</p> <p>El directivo es el agente contractual de la empresa.</p>
Concepto de stakeholder	<p>Grupos o individuos que afectan al performance de la empresa y/o tienen un interés en el mismo.</p>
Relación stakeholder empresa	<p>La relación empresa <i>stakeholder</i> se determina por contratos de diversos tipos (Eisenhardt, 1989)</p>
Orientación hacia los stakeholder (actitud y acción hacia los stakeholder)	<p>Instrumental.</p> <p>La gestión y relación con los <i>stakeholders</i> se basa y justifica dado que son medios para la consecución de los resultados de la empresa. La gestión de los <i>stakeholders</i> es compatible con los intereses de los accionistas.</p>
Foco de la gestión empresarial	<p>Resultados de carácter financiero para el accionista.</p> <p>Problema agencia</p>
Marco teórico base	<p>Teorías económicas: derechos de propiedad, teoría de agencia (Ross, 1973; Jensen y Meckling, 1976), teoría de los costes de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975), Producción en equipo (Alchian y Demsetz, 1972).</p>
Relación empresa Sociedad	<p>“Mano eficiente del mercado” genera el bienestar social (nivel macro económico).</p> <p>La economía y la sociedad se benefician de la ética en las relaciones económicas (Jones, 1995).</p>
Responsabilidad empresas	<p>La empresa se compromete a cumplir obligaciones derivadas de la legalidad y moralidad del momento.</p> <p>Definida externa y explícitamente.</p>
Supuestos de la naturaleza del comportamiento humano	<p>No realizan asunciones simplificadas, tales como el self-interest o el oportunismo.</p>

Supuestos del mercado

Los mercados tienden al equilibrio (Kirzner, 1979; Jacobson, 1992) y por tanto, producen una tendencia a la contratación eficiente. No están en equilibrio, tal y como asume la economía neoclásica.

Fuente: elaboración propia

Las relaciones entre la gestión de los stakeholders y el rendimiento en la empresa.

Tal y como hemos puesto de manifiesto, el principal foco de interés bajo esta línea de investigación, no está en la propia gestión de los *stakeholder*, sino en los resultados obtenidos de esa gestión, para el accionista y en términos de resultados financieros de la empresa. Si bien, la mayoría de estudios comparten la asunción de que el *stakeholder management* genera una mejora en el rendimiento financiero, los resultados obtenidos fruto de los estudios empíricos realizados han generado unos resultados, que a día de hoy, se pueden denominar inconclusos por la inconsistencia de los mismos. Así, los resultados obtenidos difieren tanto en si existe o no una correlación entre ambos constructos, así como en la dirección de dicha correlación.

La mayoría de los estudios realizados han encontrado una correlación positiva entre la *stakeholder management*¹⁵ y el

¹⁵ Una de las formas más comunes de operativizar y evaluar el *stakeholder management* es la medida proporcionada por *the social investment research firm of Kinder, Lydenberg, Domini & Co. (KLD social*

rendimiento financiero (Waddock y Graves, 1997; Ogden y Watson, 1999; Berman et al., 1999; Hillman y Keim, 2001; Moore, 2001; Ruf et al. 2001; Godfrey, 2005; Bartkus et al., 2006; Berrone et al., 2007; Moneva et al., 2007). Así una empresa puede obtener una mejora en su resultado financiero por una adecuada gestión de las relaciones con los *stakeholders* y puede ser penalizado por el mercado bajo este mismo indicador, por una gestión irresponsable hacia los *stakeholders* (Wright et al., 2007)¹⁶. No obstante, otros estudios encuentran una relación negativa (Meznar et al., 1994) o una relación neutral o inexistente (Omran et al., 2002 y Bird et al. 2007).

Próxima a esta línea de investigación¹⁷, se enmarca la vinculada al estudio de la relación entre el *corporate social performance*, como

performance index). *The Global Reporting Initiative* proporciona también un marco alternativo para evaluar el desempeño social hacia los *stakeholders*. A pesar de su uso son criticadas.

¹⁶ Algunos autores atribuyen otra relación causal a dicha relación positiva y así afirman que solo las empresas fuertes financieramente pueden proporcionar los recursos suficientes para llevar a cabo esta gestión.

¹⁷ Freeman sugiere que la *stakeholder theory* hace la idea de la responsabilidad social corporativa superflua, las empresas gestionadas al amparo de la *stakeholder theory* pueden ser consideradas responsables socialmente. En 2006 (Freeman et al., 2006) acuñaron el concepto de “*Corporate Stakeholder Responsibility, CSR*” para delimitar las acciones de responsabilidad de la empresa. Esta idea ha sido apoyada por otros autores, los cuales además interpretan como la *stakeholder theory* ayuda a acercar a la gestión e investigación, la idea “abstracta de sociedad” (Wood, 1991a y 1991b) e incluso interpretan que los resultados sociales pueden estar definidos en términos de relaciones con los *stakeholder* (Graves y Waddock, 2000) y ayuda a definir las relaciones causales (Wood y Jones, 1995). No obstante, otros autores consideran que el campo de actuación de la CSR es más amplio, al seguir una orientación menos específica que el de la *stakeholder theory* (Hillman y Keim, 2001). Así, puede haber empresas con actuaciones sociales no vinculadas a ningún *stakeholder* al orientarse hacia temas sociales

outcome de las actuaciones en la empresa bajo parámetros de responsabilidad social¹⁸ y el financial performance. Los resultados obtenidos de estos estudios son igualmente mixtos (Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky et al. 2003; Salzmman et al. 2005) concluyendo igualmente que muchos estudios muestran la existencia de una relación positiva pero coexiste evidencia de la presencia de relación negativa. Si bien, existen diferencias entre ambos tipos de estudios, los resultados de esta línea corroboran y apoyan el hecho de que la gestión de *stakeholder* se vincula positivamente al *performance* financiero, en muchos de los casos analizados, si bien no siempre. Consecuencia de ello, el impacto real de la gestión de *stakeholder* g el resultado de la empresa es a día de hoy cuestionable y los vínculos Corporate Social Performance (CSP) y Corporate Financial Performance (CFP), una de las áreas más controvertidas (Barnett, 2007; Vogel, 2005).

Con el fin de avanzar en el conocimiento de la relación sistemática y la causalidad entre la *stakeholder management* y el CFP, diferentes estudios han puesto el énfasis en el estudio de otros *outcomes* derivados de la gestión de *stakeholders*. Así, diferentes autores identifican que la gestión de las demandas de los *stakeholders*, disminuye los costes de transacción, mejora la legitimidad y la

en general y no centrarse en asuntos vinculados a los grupos de *stakeholders* vinculados con una organización concreta.

¹⁸ En este tipo de estudios se usan medidas de responsabilidad social corporativa o de resultados sociales (CSP), no se operativiza el *stakeholder management*.

confianza y ayuda a la competitividad de la empresas (Barnett, 2007; Choi y Wang, 2009; Lee, 2008), asimismo incrementan la confianza y la cooperación (Bosse et al. 2009; Greenwood y Van Buren, 2010; Harrison et al. 2010; Jones, 1995), potencian el aprendizaje organizacional (Heugens et al., 2002; Roome y Wijen, 2006), la innovación (Harting et al., 2006) y la reputación (Orlitzky y Swanson, 2012) y el rol de la confianza en la relación con los *stakeholders* genera disminución de costes (Barney y Hansen, 1994; Jones, 1995 y Wicks et al., 1999). El objetivo de estos estudios es la generación de conocimiento que se transforme en conocimiento y recetas para mejorar el rendimiento de la organización.

Si bien la variabilidad de los resultados parece lógica, por la complejidad de las relaciones, esta variabilidad requiere el desarrollo de justificaciones que expliquen la falta de conexión positiva entre la *stakeholder management* y/o el CSP y el FP para la aceptación de dicha teoría. Con el fin de avanzar en esta dirección, diferentes autores dentro de la propia teoría y desde el ámbito de la CSR explican la variabilidad de los resultados basándose en problemas metodológicos, sesgos de interpretación, la complejidad inherente a los constructos a testar, así como por la existencia de variables mediadoras (Pivato et al., 2008) y contingencias situacionales (Barnett, 2007) que afectan al resultado empresarial (Rowley y Berman, 2000).

La investigación en torno a la *stakeholder theory*, desde una perspectiva instrumental, pone de manifiesto que hay espacio para una dirección centrada en los *stakeholders* que no perjudique los intereses de los accionistas y beneficie al mismo tiempo a un grupo de *stakeholders* más amplio¹⁹. Bajo este planteamiento, la empresa debe buscar las situaciones win to win con los *stakeholders* siempre que sea posible (Freeman et al., 2007). El principal problema de este acercamiento y desarrollo de la *stakeholder theory* es que, dado que no existe evidencia sólida y bien asentada que demuestre de manera empírica y bajo cualquier circunstancia de manera generalizada, la existencia de una ventaja económica en términos de rendimiento de la *stakeholder management*, la influencia en la práctica real de las empresas se ve limitada, al vincular el grado de aceptación a la existencia de ese vínculo y dada la complejidad de las relaciones, la variabilidad de los resultados parece lógica. Asimismo, plantea el dilema sobre qué hacer, cuando dicha relación no se dé. Así, si determinadas actuaciones o bajo determinadas circunstancias, la gestión de la relación con los *stakeholders* supone una disminución en el FP, surgen diversas cuestiones tales como, ¿se ve justificada la gestión con los *stakeholders*?, ¿qué objetivos deben prevalecer, el

¹⁹ Si bien fuera del ámbito de la *stakeholder theory*, desde el ámbito de la dirección estratégica dos trabajos Martin (2002) y Porter y Kramer (2006) argumentaron cómo es posible la toma de decisiones empresariales con actuaciones que generen no solo resultados financieros sino también sociales. Estos artículos resultaron muy influyentes en el ámbito de la gestión empresarial.

económico o el social?²⁰ Tal y como afirma Jensen (2002), la *stakeholder theory* no da solución a dichas cuestiones, probablemente al presuponer implícitamente que dicha situación no se produce, dejando así sin guía de actuación al directivo y sin guía de control al accionista. No obstante, la resolución resulta compleja ya que la priorización de los objetivos sociales y de la atención a las demandas de los *stakeholders*, nos aleja de la gestión empresarial bajo el planteamiento de la *stakeholder theory* instrumental y nos aproxima a una gestión empresarial bajo una perspectiva ética, la cual y desde un punto de vista pragmático debería ser avalada por los inversores. La priorización del objetivo económico nos aleja de la *stakeholder theory* y nos acerca al paradigma económico neoclásico en su versión más extrema.

Por otra parte, la existencia de parte de estos estudios vinculando las acciones de *stakeholder management* y de CSR, con la merma en los resultados económico financieros de la empresa, ponen en solfa esta teoría al enfrentarse de manera directa con el elemento nuclear de la teoría económica neoclásica, “*The business of business is business*” (Friedman, 1970). El rechazo por parte de diversos teóricos y practicantes a la *stakeholder management*, por generar costes y dificultar el desarrollo de ventajas competitivas (Barnett,

²⁰ Algunos autores atribuyen esta relación negativa al coste que tiene la realización de este tipo de prácticas lo que redundará en menores beneficios o en el hecho de que solo se preocupan por sus *stakeholders* aquellas empresas que no son capaces de tener éxito en el mercado a modo de compensación.

2007; Scherer y Palazzo, 2011), introduce además en la gestión, el conflicto de intereses en la empresa al oponer los intereses entre los diferentes *stakeholders* y los accionistas, e introduce al amparo de la teoría de agencia libertad de acción a los directivos, los cuales se quedan sin control por la inexistencia de reglas que guíen sus actuaciones (Jensen, 2002)²¹ y con margen de actuación a favor de su propio interés (Wright et al., 2007).

El principal problema de este planteamiento teórico deriva de la financiarización de la economía (Vogel, 2005; MacKenzie, 2006; Dore, 2008) y del excesivo énfasis en las medidas de carácter financiero como medidas únicas del performance de la empresa, con una visión muy estrecha de la misma, siendo deseable expandir el concepto de performance a otro tipo de variables de carácter social o vincularlo a otro tipo de outcomes derivadas de la gestión de *stakeholders*. Dado que la *stakeholder theory* afirma que la empresa debe atender los intereses de todos los *stakeholders*, no solo de sus accionistas, parece lógico entender que el performance de la empresa debe comprender otro tipo de medidas más amplias que las financieras²². De manera adicional, la ampliación del concepto de

²¹ Con el fin de dar solución a este problema Jensen (2001 y 2002) propone un modelo de *stakeholder theory* instrumental, que él llama la “enlightened value maximization o enlightened *stakeholder theory*” la cual establece una regla clara al directivo en su gestión, al identificar que la maximización del valor es el objetivo final de la empresa, y se convierte en el scorecard por el cual el éxito de la empresa se debe medir.

²² Medidas de performance diferentes a las financieras son las medidas empleadas en el área de empresa y sociedad tales como el CSP (Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991 y 2010, medidas de

performance, permitiría tener una visión más completa de la relación de los *stakeholders* con la empresa, con la estrategia y con su performance. Asimismo, posibilita identificar el verdadero impacto de la empresa en su entorno, identificando la externalidades de la gestión estratégica y del proceso de gestión, alejándose de aquellas identificadas de manera legal.

No obstante, la preocupación de las empresas por aspectos sociales, la sostenibilidad y la gestión con sus *stakeholders* se ha convertido en una realidad por la necesidad de dotar de legitimidad a las empresas con la reciente crisis de reputación a la que se enfrentan; el interés por la sostenibilidad a partir especialmente de la Conferencia de las Naciones Unidas, y los fallos y consecuencias del modelo económico predominante. Así, existe un gran número de empresas que aceptan, al menos de manera teórica, la *stakeholder theory* (Agle y Agle, 2007), el problema a este planteamiento es ¿cómo se integra? o la forma en la que la misma es integrada en la gestión de la empresa. A esta respuesta, existen dos planteamientos. El primero de ellos, por razones económicas tal y como ya se ha puesto de manifiesto y en este caso los objetivos vinculados con la gestión de los *stakeholders* quedan relegados a objetivos de segundo nivel, supeditados al objetivo principal de la empresa, no quedando integrados en la gestión de la empresa (Porter y Kramer,

reputación (Brown y Perry, 1994). A este respecto Freeman y Harrison (1999) plantean la necesidad de avanzar en medidas de rendimiento que integren los aspectos sociales y económicos rechazando la tipología de medidas existentes.

2006). El segundo de ellos es por razones éticas, las cuales y por considerarse que van en contra de los intereses de los accionistas se gestionan de forma independiente, como si la ética y la gestión fuesen dos esferas totalmente separadas, alejados de la gestión materializándose la tesis de la separación (Freeman, 1984). Ante esta tesitura, la cuestión clave que cabe preguntarse es cómo se puede testar el valor y los resultados que genera la gestión de *stakeholders* si el modelo de gestión propuesto por la *stakeholder theory* no puede prosperar en una economía capitalista. Podemos en base a la información disponible, con el modelo de empresa actual, identificar los elementos de la *stakeholder management* que es probable que deriven en una mejora en el FP.

Así, la *stakeholder theory* instrumental es un planteamiento teórico próximo a la gestión empresarial, que se desarrolla como un instrumento estratégico que facilita la consecución de los objetivos convencionales de la empresa (Jones, 1995) ya que vincula la gestión de *stakeholders* con el valor generado positivo para los accionistas. Es un planteamiento, por tanto, coherente y afín a la teoría económica de empresa neoclásica que reconcilia ambos planteamientos. El mayor problema que plantea es, que su justificación se realiza desde una perspectiva empírica, que si bien justifica un espacio para la gestión de *stakeholders* que no perjudica el interés del accionista, no siempre se producen los vínculos positivos deseados, existiendo una corriente en contra de la misma.

Los problemas identificados en dicho planteamiento son: falta de realidad empírica que testar; utilización de medidas que no recogen la esencia de gestionar los *stakeholders* y el propio modelo a testar, CSP-FP requiere de una ampliación de medidas.

3.2.- Normative Stakeholder Theory

Frente a la aproximación a la *stakeholder theory* de manera instrumental, Donaldson y Preston (1995) identifican otra línea de investigación de la *stakeholder theory* centrada en trabajos de índole normativo. Bajo esta perspectiva de estudio, la comprensión y explicación de la realidad empresarial no se basa en temas empíricos sino que se atiene a consideraciones normativas, generalmente discutidas dentro del marco conceptual de la ética en la empresa. El concepto normativo, desde una perspectiva filosófica se refiere a la evaluación moral o ética de las acciones, acciones potenciales, políticas, o estructuras sociales. No se utiliza para referirse de manera descriptiva a las normas actuales, incluso aunque esas normas actuales sean de naturaleza ética. “Una teoría normativa de ética empresarial es normativa en la medida en que pretende decir lo que es ético, no lo que los miembros de algún grupo creen que es ético” (Bishop, 2000:564). Las prescripciones realizadas bajo una teoría normativa alcanzan el nivel de moralidad absoluta, al estar basadas en valores eternos filosóficos y no en valores incorporados

en una sociedad a través de patrones históricos de comportamiento. Si bien, gran parte de la literatura sobre la *stakeholder theory* hace uso de esta conceptualización normativa, como pondremos de manifiesto en el presente epígrafe, algunos autores de la *stakeholder theory* hacen uso del concepto normativo de manera más amplia. Donaldson (1994) ofrece también una delimitación del término normativo, estableciendo que una teoría o proposición es normativa cuando guía la acción, cuando es prescriptiva, pero excluyendo meramente las aserciones fácticas que indican que ciertos medios generarán la consecución de ciertos fines. Así, vincula la investigación normativa a la identificación de guías filosóficas o morales para gestionar una empresa (Donaldson y Preston, 1995).

La *stakeholder theory* desde su desarrollo normativo hace uso del argumento moral para justificar y/o prescribir el comportamiento y las obligaciones de los directivos y por extensión de la empresa. La teoría establece que las empresas tienen la obligación moral de considerar los intereses de todos los *stakeholders*, con independencia de si esto genera una mejora en el resultado de la empresa y de sus accionistas (Bishop, 2000). Un elemento común a esta línea de investigación es que los intereses de los *stakeholders* poseen valor intrínseco. Cada grupo de *stakeholder* merece consideración por sí mismo, no por su capacidad de potenciar la consecución de los intereses de otros grupos, tales como el accionista (Evan y Freeman, 1988). Esto no significa que la totalidad de intereses deban recibir siempre la misma consideración, ni que

deban ser considerados como iguales, ni que no se puedan establecer priorización de intereses, sino que los intereses de los *stakeholders* deben tener valor intrínseco siendo tratados como tal y por tanto no se puede establecer importancia relativa a los mismos en función de su valor instrumental. Esta perspectiva de interpretación de la *stakeholder theory* choca con asunciones predominantes de la empresa en la literatura, especialmente la económica, sobre cuál es el propósito de la empresa y reconceptualiza la misma.

3.2.1.- Justificaciones normativas de la *stakeholder theory*

El desarrollo y discusión de la *stakeholder theory* dentro del marco de la ética empresarial normativa ha dado lugar al desarrollo de diversos planteamientos teóricos que justifican la *stakeholder theory*, dando respuesta desde una perspectiva moral al por qué una empresa debe tener en consideración a sus *stakeholders*; por qué debe gestionar sus demandas como un fin en sí mismo y/o por qué debe utilizar recursos de la empresa para ello. Diversos autores han ofrecido diferentes respuestas, justificando explícitamente la dimensión normativa de la *stakeholder theory* con principios basados en diferentes teorías éticas. En la siguiente tabla, se exponen las diversas justificaciones normativas otorgadas a la *stakeholder theory* y los autores que las proponen.

Tabla 8: Justificaciones normativas de la *stakeholder theory*

Autor	Núcleo normativo	Algunas ideas clave
Argandoña (1998)	Bien común	El concepto del bien común puede proporcionar una fundación teórica sólida y puede ayudar a determinar los derechos y obligaciones de los <i>stakeholders</i> .
Burton, Dunn (1996) Wicks, Gilbert y Freeman (1994)	Ética femenina	La ética femenina
Donaldson y Dunfee (1999)	Teoría integradora del contrato social (ISCT)	ISCT proporciona una herramienta útil para entender la estructura moral de la vida económica, al visualizar la existencia de normas que rigen el intercambio, la cooperación, las funciones del mercado.
Donalson y Preston (1995)	Los derechos de propiedad	
Evan y Freeman (1993) Bowie (1998)	Ética Kantiana	Las personas deben ser tratadas como fines, nunca como meros medios, esto justifica el deber fiduciario de la dirección hacia los <i>stakeholders</i> .
Freeman (1984 y 2004) Phillips (2003)	Justicia Rawlsiana	
Wijnberg (2000)	Ética aristotélica	

Fuente: Elaboración propia

Esta búsqueda del núcleo normativo de la *stakeholder theory* es una de las temáticas de investigación en desarrollo en torno a la teoría. Si bien con diferentes argumentos que emanan del núcleo normativo, todas ellas comparten el hecho de poner de manifiesto la existencia de una obligación moral hacia los *stakeholders*, la cual emerge de la relación establecida entre la empresa y los mismos. Las diversas críticas vertidas en torno a varias de las versiones de la *stakeholder theory* (Langtry, 1994; Hasnas, 1998; Wicks, 1998; Child y Marcoux, 1999 y Marens y Wicks, 1999), es probablemente una de las causas que justifican el surgimiento de nuevas versiones de la misma, generando la existencia de diversas bases normativas, poniendo de manifiesto la falta de una aceptación generalizada de alguna de ellas y la falta de un soporte sólido fundacional a la teoría. *“There is near universal concern for moral processes and outcomes, based on what those moral processes and outcomes should be. Put another way, the normative core of stakeholder theory is widely seen to be moral in nature, but the source of that morality is not settled, and debate on its sources will probably continue into the foreseeable future”* (Jones y Wicks, 1999: 212).

Por su parte, Freeman (1994) apoya este proceso de desarrollo de núcleos normativos que describen la función básica de la empresa y las responsabilidades de los directivos. Freeman (1994) y más tarde junto con Wicks (Wicks, Freeman, 1998) argumenta que no existe una *stakeholder theory* singular, con un único propósito como teoría, sino lo que él llama un género de teorías, que posibilitan fusionar los

conceptos de empresa y ética²³, y que ayudan a visualizar la variedad de usos del conjunto de ideas que versan sobre *stakeholders*. Centrado en la filosofía del pragmatismo, sugiere que la *stakeholder theory* normativa supone crear interpretaciones narrativas sobre la empresa que posibiliten mejorar la forma de creación de valor, estas interpretaciones suponen establecer: 1) cómo debe ser gestionada la empresa y 2) cómo deben actuar sus directivos tanto en términos de fines a conseguir, como medios a utilizar y argumentado su adecuación de manera consistente son un comportamiento moral de la empresa. Freeman (1994; 1999) basándose en lo que él denomina la doctrina de los contratos justos reinterpreta trabajos previos (Evan y Freeman, 1993) con el fin de construir una narrativa liberal pragmática, desarrollando asimismo y bajo esta nueva perspectiva junto con Gilbert y Wicks otra narrativa alternativa basada en la ética femenina (Wicks et al., 1994). Adherentes de esta perspectiva buscan comprender y explicar el funcionamiento de la empresa integrando objetivos éticos y económicos rechazando la interpretación puramente económica de la empresa y la puramente normativa alejada de la lógica de la realidad²⁴. “There is always a context to business *theory*, and that context is moral in nature. It is only by recognizing the moral

²³ Freeman (1994) rechaza la taxonomía realizada a la *stakeholder theory*: normativa, instrumental y descriptiva, al entender que tal distinción es inapropiada e improductiva.

²⁴ Jones y Wicks (1999) argumentan que esta perspectiva es consistente con la teoría institucional (Dimaggio y Powell, 1983; 1991 y Meyer y Rowan, 1977); con la interpretivist view (Berger y Luckman, 1966; Morgan y Smircich, 1980) y mantiene similitud con el humanismo radical.

presuppositions of business *theory*, refining them, testing them by living differently, and revising them that we can invent and reinvent better ways to live” (Freeman, 1994: 412). Asimismo, la investigación se entiende como una forma de generar ideas que ayuden a llevar una vida mejor, no como una forma de generación de conocimiento objetivo, de manera que la existencia de narrativas sobre la empresa alternativas son bien recibidas, si son válidas y no se rechazan las mismas, siendo consideradas propuestas en posible competición.

Hendry (2001) pone de manifiesto la confusión y desorden existente en la *stakeholder theory* derivada de esta proliferación de enfoques, y así, trata de clarificar la misma a través de la identificación de tres tipos de teorías normativas y tres niveles de demandas que pueden ser realizadas por dichas teorías para los *stakeholder*, tal y como puede observarse en la siguiente tabla.

Tabla 9: Normative stakeholder theories: varieties of theory and focuses of debates

	<i>Modest theories (claims, e.g., that stakeholders should be treated with respect)</i>	<i>Intermediate theories (incorporating some stakeholder interests in the governance of the corporation)</i>	<i>Demanding theories (claiming participation for all stakeholders in corporate decision processes)</i>
Theories of the first kind (concerned with the characteristics of an ideal just society)			Philosophical literature – Rawlsian type theories (Freeman and Evan; Bowie; Phillips)
Theories of the second kind (concerned with morally desirable legal and institutional changes)		Public policy debate (e.g. Dodd versus Berle, Boatright versus Williamson)	Philosophical literature – Pragmatic and feminist theories (e.g. Freeman; Burton y Dunn)
Theories of the third kind (concerned with morally desirable management behavior in the context of existing laws and institutions)	<i>Management literature (e.g. Donaldson y Preston; Jones y Wicks)</i>		

Fuente: Hendry, 2001: 167

La clasificación realizada sirve, según dicho autor, para clarificar la teoría y la investigación en torno a la misma y posibilitar su desarrollo futuro. Así, identifica tres tipos diferentes de teorías enmarcadas al amparo de la misma denominación y que responden a diferentes planteamientos. Así, las teorías de primer tipo tratan de dar respuesta a cuestiones vinculadas con cómo estructurar la economía o las actividades de generación de valor en el marco de la construcción de una sociedad justa. Las teorías de segundo tipo, están vinculadas con la necesidad de cambiar la legislación y/o las instituciones de una sociedad, bien con el fin de posibilitar una sociedad ideal (podrían surgir como corolario del primer tipo de teoría) o sin necesidad de recurrir a los ideales de una sociedad justa y adoptando como dada la institución básica de la empresa, adoptando principios éticos a su gestión. Por último las teorías de tercer tipo, mantienen el contexto legal e institucional como dado y no modificable, y tratan de dar respuesta ante quien y para qué son responsables moralmente los directivos. Las cuestiones y planteamientos son totalmente diferentes y demandan diferentes tipos de teoría y diferentes tipos de argumentos para soportarlas. La confusión causada por la integración de argumentos entre los diferentes tipos de teoría, debilita la aceptación de la misma en la práctica y dificulta el desarrollo de la misma.

Esta clasificación es usada, así mismo, por este autor para evidenciar cómo la *stakeholder theory* ha fallado en su competición con la *shareholder theory*. Así, usa dicha clasificación para poner de

manifiesto cómo los teóricos de la *stakeholder theory* han puesto el foco de desarrollo de manera demasiado restringida (teorías de tercer tipo) o demasiado alto (teorías de primer tipo) y reivindica el desarrollo de teorías de segundo tipo, de acuerdo a su clasificación. “*Despite all the attention given to normative stakeholder theory over the past decade, no-one within the business ethics community has made the case for a realistic version of the theory such as might provide a viable practical alternative to the shareholder perspective*” (Hendry, 2001: 173).

3.2.2.- Stakeholder theory versus stockholder theory

Vinculada a esta línea de investigación en torno a la justificación de la *stakeholder theory* desde una perspectiva moral hacia los *stakeholders*, emerge otra que aborda el debate existente entre la *stakeholder theory* normativa y la *shareholder theory*. Es importante remarcar aquí el contexto bajo el cual nace la *stakeholder theory*, la cual surge como una defensa ante la teoría ortodoxa de empresa con el fin de reivindicar un papel de la empresa que superara el ámbito estrictamente económico y donde los directivos tienen responsabilidad moral no solo hacia los accionistas. El autor clave en el desarrollo de esta teoría, Freeman, sienta las bases de la teoría en su primer trabajo (Freeman, 1984), desarrollando el enfoque normativo, tal y como hemos puesto de manifiesto, en sucesivos trabajos junto con otros autores de la *stakeholder theory*. El objetivo primario de esta corriente de “debate” de la investigación sobre la

stakeholder theory trata de reflexionar sobre qué aportan y qué deben o qué tienen derecho a recibir, tanto los *stakeholders* como los accionistas, ayudando a delimitar ambas teorías. A continuación se presentan algunos de los trabajos más representativos de esta línea de investigación, siguiendo la revisión realizada en torno a la *stakeholder theory*, por parte de sus principales promotores.

Tabla 10: *Stakeholder Theory* normativa frente a *Stockholder Theory*.

Autor(es)	Año	Algunas ideas clave
Marens y Wicks	1999	“Este deber fiduciario requiere el ejercicio de cuidado, lealtad y honestidad con respecto a los intereses financieros de los accionistas. Tales obligaciones no entran en conflicto con los objetivos normativos de la <i>Stakeholder Theory</i> ”.
Palmer	1999	“En primer lugar, demuestro que las consideraciones utilitaristas favorecen claramente a la <i>Stakeholder Theory</i> . Argumento a continuación que, a pesar de que Hasnas acertadamente acentúa la limitación deontológica básica que se encuentra en el centro de la <i>Stockholder Theory</i> , está equivocado al pensar que reconocer dicha limitación cuenta necesariamente en contra de la <i>Stakeholder Theory</i> ”.
Hendry	2001	“El artículo identifica tres tipos distintos de <i>Stakeholder Theory</i> normativa y tres niveles diferentes de reivindicación que tales teorías pueden hacer y utiliza esta clasificación para argumentar que los teóricos de la <i>Stakeholder Theory</i> han puesto sus miras sistemáticamente demasiado alto o

		demasiado bajo como para engranar de forma eficaz con la <i>Shareholder Theory</i> rival”.
Jensen	2002	“Dado que es lógicamente imposible maximizar en más de una dimensión, un comportamiento con sentido requiere una función objetiva de un único valor. Doscientos años de trabajo en la economía y las finanzas suponen que, en ausencia de externalidades y monopolio (y cuando todos los bienes tienen un precio), se maximiza el bienestar social cuando cada empresa en una economía maximiza su valor de mercado total”.
Marcoux	2003	“Propongo un argumento que pretende demostrar tanto el estatus moral especial de los accionistas en una empresa como la ineptitud moral concomitante de la <i>Stakeholder Theory</i> ”.
Phillips, Freeman y Wicks	2003	El objetivo de este artículo es como el de un fuego controlado que despeja parte de la maleza de las malas interpretaciones en la confianza de privar de un combustible fácil a la conflagración crítica que arrasaría la teoría”.
Smith	2003	“¿Deberían las sociedades buscar sólo maximizar el valor para los accionistas o esforzarse por servir a los intereses a menudo en conflicto de todos los <i>stakeholders</i> ? Puede encontrarse orientación explorando exactamente lo que dice y no dice cada teoría”.
Freeman, Wicks y Parmer	2004	“Este artículo ofrece una respuesta al de Sundaram e Inkpen titulado ‘The Corporate Objective Revisited’, aclarando errores sobre <i>la Stakeholder Theory</i> y concluyendo que se sirve mejor a la verdad y la libertad considerando la ética y la empresa de forma

		combinada”.
Velamuri y Venkataraman	2005	“ Los fundamentos normativos del modelo del gobierno corporativo centrado en el inversor, representado en la línea central del pensamiento económico por la visión de la empresa como nexo de contrato, han sido atacados, principalmente por los proponentes de la <i>Stakeholder Theory</i> normativa. Nosotros argumentamos que la visión como nexo de contrato es estática y limitada debido a su asunción de la certidumbre precio-producto”.
Heath	2006	“La cuestión que se plantea en este artículo es si el paradigma de los <i>stakeholders</i> representa la manera más fructífera de articular los problemas morales que surgen en los negocios. A modo de contraste, señalo otros dos planteamientos posibles de la ética empresarial: uno, una concepción más mínima, anclada en la noción de una obligación fiduciaria hacia los accionistas; y el otro, un concepto más amplio, centrado en el concepto de fracaso del mercado”.

Fuente: Agle et al., 2008: 155-156.

La justificación de la *stakeholder theory* normativa tanto desde una perspectiva unilateral desde teorías éticas, como desde su contraposición a la *shareholder theory* ha generado una rica literatura que posiciona la *stakeholder theory* como una teoría de referencia dentro del ámbito de la ética en la empresa. Si bien es cierto que esta línea de investigación, que busca justificar la *stakeholder theory*, no por su vinculación con los resultados empresariales, sino por el deber de la empresa de adoptar una orientación de compromiso ético

hacia los *stakeholders*, por su legitimidad intrínseca, ha encontrado un amplio apoyo y aceptación en el ámbito de la ética en la empresa e incluso de manera teórica en la gestión empresarial (Agle et al., 2008), la incidencia real de dicha teoría en la práctica empresarial es escasa. El desarrollo de dicha teoría desde planteamientos ajenos a modelos económicos y a la empresa con bases teóricas y metodologías alejadas a las ciencias sociales y su desarrollo desde el ámbito filosófico normativo, ha dificultado su integración en la gestión empresarial por su desarrollo a través de perspectivas éticas, con difícil encaje con un modelo económico de empresa y bajo supuestos alejados de la realidad. Así, el establecimiento de prescripciones normativas depende de modelos de comportamiento humano y de procesos sociales, estando algunos de estos modelos soportados por planteamientos alejados de la realidad (Waterman, 1988 y Greenberg y Bies, 1992), disminuyendo la credibilidad de sus aseveraciones teóricas. Asimismo, los juicios morales emitidos no pueden ser comprendidos en términos empíricos, y por tanto no pueden ser verificados a través de investigación empírica o ser usados para predecir o explicar el comportamiento (Trevino y Weaver, 1994).

Si bien es cierto que la formulación de una *stakeholder theory* normativa no exige su vinculación a un modelo económico, la integración de ambos aspectos facilita su aceptación en la gestión empresarial y tal y como pondremos de manifiesto en el siguiente

epígrafe, entendemos como necesario para poder superar y hacer frente a la *shareholder theory*.

Si bien es cierto que las estructuras sociales y legislativas marcan y condicionan el modelo de empresa existente y por tanto la gestión empresarial, parece necesario que la *stakeholder theory*, si desea tener repercusión en el ámbito de la gestión empresarial y poder hacer frente a la teoría de empresa neoclásica, debe partir de la integración de la teoría normativa en un modelo económico de empresa; pero entonces la pregunta que surge es si es posible mantener el carácter fundacional de una teoría moral de ética en los negocios, dado que la dependencia de una teoría económica no es algo inherente a las teorías de ética en la empresa. ¿Estas teorías que validez tienen?, ¿Existe espacio para teorías éticas de manera exclusiva y para aquellas que se enmarquen en la teoría económica? Parece razonable entender que sí, ya que no se puede reducir todo lo moral a lo económico.

Tabla 11: *Stakeholder theory* normative.

Stakeholder theory normativa

<p>Concepto de empresa</p>	<p>“Nexo de contratos entre la empresa y sus <i>stakeholders</i>” (Jensen y Merckling, 1976). Freeman y Evan, 1990; Freeman, 1994; Donaldson y Preston, 1995 “Corporation como una comunidad” (Etzioni, 1998) “Vehículo para que los individuos persigan sus propios proyectos personales²⁵” (Freeman y Gilbert, 1988). “La empresa se construye en torno a relaciones interconectadas, redes” (Wicks, Freeman y Gilbert, 1994).</p>
<p>Objetivo de la empresa</p>	<p>Económico y social: generación de valor para los <i>stakeholders</i> Vinculado a los intereses de los <i>stakeholders</i> de la organización Concrección depende de la fundación para la <i>stakeholder theory</i></p>
<p>Evaluación: Medidas de rendimiento /resultado de la</p>	<p>Medidas de carácter financiero y social hacia los <i>stakeholders</i> <i>Outcomes</i> para la empresa y sus <i>stakeholders</i>.</p>

²⁵ Bajo esta interpretación el ser humano y los derechos individuales se ubican como núcleo de la actividad económica.

empresa del éxito	No se especifica cuáles ni cómo medirlo.
Obligaciones de la dirección	Responsabilidad hacia los <i>stakeholders</i> como un fin en sí mismo.
Distribución de valor	Entre los <i>stakeholders</i> de manera equilibrada a lo largo del tiempo, bajo principios de justicia distributiva. No existe unanimidad en los principios distributivos a emplear.
Concepto de stakeholder Relación stakeholder empresa	Grupos o individuos que afectan al performance de la empresa y/o tienen un interés en el mismo La relación empresa <i>stakeholder</i> se determina por contratos de diversos tipos (Eisenhardt, 1989)
Orientación hacia los stakeholder (actitud y acción hacia los stakeholder)	La gestión y relación con los <i>stakeholders</i> tiene valor intrínseco. La gestión de los <i>stakeholders</i> es compatible con los intereses de los accionistas.
Foco de la gestión	Preocupación por los <i>stakeholders</i> . Gestión de los intereses de manera colectiva.
Marco teórico base	Teorías éticas con diferente núcleo normativo
Rendición de cuentas ante la sociedad Institución	“Mano eficiente del mercado” genera el bienestar social (nivel macro económico). La economía y la sociedad se benefician de la ética en las relaciones económicas (Jones, 1995).

empresa en la sociedad	
Responsabilidad empresas	La empresa se compromete a cumplir obligaciones derivadas de la legalidad y moralidad del momento. Definida internamente e implícitamente.
Supuestos de la naturaleza del comportamiento humano	No realizan asunciones simplificadas, tales como el self-interest o el oportunismo, implícitas en gran parte de la teoría económica. El comportamiento humano es muy complejo.
Supuestos del mercado	Modelo de producción en equipo, coordinación, cooperación y resolución de conflictos

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, algunos trabajos posibilitan avanzar en la teoría, pasando de la reflexión sobre la fundamentación a la discusión en torno a los contenidos (Goodstein y Wicks, 2007; Elms y Philips, 2009), así como, establecer los límites de actuación de la *stakeholder theory* al poder ser ampliados fuera del ámbito de la economía y de la generación y distribución de valor.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS



El problema de la reforma es, en consecuencia,
el problema de destruir un círculo vicioso y de
construir otro, virtuoso, que lo reemplace.

(Aldous Huxley)

akifrases.com

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

1.- ENCUADRE METODOLÓGICO

La especificidad científica de la Ciencia Económica, y en concreto de la Economía de la Empresa, supera ampliamente el planteamiento de la presente investigación, por lo que a lo largo del presente capítulo, nos limitaremos a presentar el diseño metodológico dentro del marco de la metodología científica.

“En la era moderna se siente un gran aprecio por la Ciencia. Aparentemente existe la creencia generalizada de que hay algo especial en la Ciencia y en los métodos que utiliza. Cuando a una afirmación, razonamiento o investigación se le denomina “científico”, se pretende dar a entender que tiene algún tipo de mérito o una clase especial de fiabilidad. Pero, ¿qué hay de especial en la Ciencia, si es que hay algo? ¿cuál es este “método científico” que, según se afirma, conduce a resultados especialmente meritorios o fiables?... , ¿en qué se basa esa autoridad?” (Chalmers, 1999: xix).

La metodología se ocupa de todos los procedimientos y reglas²⁶ para generar conocimiento científico. En efecto, el campo sobre el que se asienta el conocimiento científico está formado por un conjunto de hechos o fenómenos, con unas ciertas relaciones entre sí. Para poder analizar dicho campo se precisan reglas de validez universal, constituyendo un procedimiento que se ha denominado método científico.

Considerando la investigación científica como una acción continuada de información y averiguaciones sobre el pasado, con objeto de realizar proyecciones presentes y/o futuras de los hechos y siendo dos las acciones fundamentales: (1) encontrar los orígenes de los fenómenos y (2) tratar de explicarlos; el método científico puede entenderse como el camino a desarrollar para resolver dicho proceso; “la vía o camino para el conocimiento e interpretación de la realidad, objeto o soporte material de la Ciencia” (Fernández, 1981: 14).

Se trata, por tanto, “del procedimiento de actuación seguido para alcanzar el conocimiento científico, que se aplica al ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento” (Bunge, 1989: 24). Existe, en consecuencia, en todas las ramas del conocimiento y siempre hace referencia a “una serie de operaciones ordenadas y encaminadas a obtener un resultado” (Sacristán, 1973:

²⁶ Etimológicamente, el término método procede del griego (*met-hodos*, “camino hacia”).

267). Cada especialidad científica puede utilizar técnicas y métodos adecuados a su objeto, pero el método científico es único.

En definitiva, el método científico resulta ser una forma de actuación cuyo resultado está en el análisis de una realidad y su explicación. “Esta forma de actuar consiste esencialmente en observar, clasificar, demostrar e interpretar fenómenos de manera que posibiliten la predicción y la explicación de cuestiones significativas” (Díez, 1969:242).

El acto de captación de los hechos reales se lleva a cabo desde un conjunto de perspectivas individuales y, por lo tanto, subjetivas. Esta posible pluralidad impone la necesidad de establecer un conjunto de reglas (De Gortari, 1983: 91-98) que, mediante la aplicación de la crítica y la razón, permitan obtener un conocimiento objetivo de los hechos. Es precisamente aquí donde descansa el concepto de método científico.

El método científico difiere radicalmente de cualquier otro en que estimula y desarrolla las dudas al máximo, de modo que las proposiciones que las resisten contienen los mejores elementos de juicio disponibles (Cohen y Nagel, 1968).

Realizando un compendio de las características a cumplir por el método científico tenemos las siguientes:

- **Objetividad:** minimizar, si no eliminar, la influencia personal o cultural en el proceso. Los resultados han de alcanzarse con independencia del sujeto. Por ello el investigador debe indicar claramente las limitaciones y los sesgos en que incurre.
- **Refutación:** posibilidad de probar o refutar. Para ello se ha de poder establecer una prueba empírica o hacerlo en términos de probabilidad.
- **Definición y precisión:** carácter estructurado. Los conceptos han de estar delimitados de forma precisa y obtener las definiciones operativas más adecuadas y normalizadas posibles.
- **Estructura sistemática y coherente.** Cada etapa o fase de la investigación está sujeta a una lógica. La información recogida y el conocimiento alcanzado ha de seguir una estructura coherente, no caprichosa o aleatoria.
- **Carácter comprensivo:** cuanto más diferentes contextos abarque una teoría, mayor será su poder.
- **Actitud crítica:** no aceptar otra cosa que la demostrada o verificada por los hechos.

Sin embargo, si bien pudiera parecer que el método científico, como peculiaridad esencial del conocimiento científico, es algo muy sólidamente construido y perfectamente definido, la realidad no confirma tales presunciones. En este sentido, Bunge (1975: 29) apunta: “desgraciadamente no se ha intentado aún dar una justificación teórica de las reglas del método científico. La metodología científica sigue encontrándose en un estadio descriptivo preteórico. Muy responsable de este descuido parece ser el tácito supuesto de que todo lo que da resultado es bueno, curiosa suposición en el caso del método científico, del que empieza por advertirse que no da resultados perfectos... Los científicos no se han preocupado mucho por la fundamentación, ni por la sistematicidad de las reglas del procedimiento científico, ni siquiera se preocupan por enunciar explícitamente todas las reglas que usan”.

En este mismo sentido, Chalmers (1999: 7) afirma que “las modernas tendencias de la Filosofía de la Ciencia han indicado y subrayado de un modo muy preciso las dificultades profundamente arraigadas que están asociadas a la idea de que la Ciencia se basa... en un cierto tipo de procedimiento inferencial que nos permite derivar teorías científicas... de una manera fiable. No hay ningún método que permita probar que las teorías científicas son verdaderas, ni siquiera probablemente verdaderas”.

A fin de alcanzar el consenso, Bunge (1975: 245) señala ocho pasos en la aplicación del método científico para, de este modo, fundamentar y sistematizar las reglas que se utilizan:

1. Enunciar preguntas bien formuladas y verosímilmente fecundas.
2. Arbitrar conjeturas fecundas y contrastables con la experiencia, para contestar a las preguntas.
3. Derivar consecuencias lógicas de las conjeturas.
4. Arbitrar técnicas para someter las conjeturas a contrastación.
5. Someter a su vez a contrastación esas técnicas para comprobar la relevancia y la fe que merecen.
6. Llevar a cabo la contrastación e interpretar sus resultados.
7. Estimar la pretensión de verdad de las conjeturas y la fidelidad de las técnicas.
8. Determinar los dominios en los cuales valen las conjeturas y las técnicas y formular los nuevos problemas originados por la investigación.

Sintetizando el proceso explicado por Bunge, estos ocho pasos podrían reagruparse dentro de cuatro grandes fases u operaciones principales a distinguir en la aplicación del método científico:

1. Formulación del problema.
2. Desarrollo de hipótesis fundadas y contrastables.
3. Comprobación de las hipótesis mediante las técnicas adecuadas.
4. Discusión crítica y planteamiento de nuevos problemas.

Así, el objetivo de la ciencia y del presente trabajo de investigación es poder explicar los hechos que acontecen en la realidad empresarial mediante la elaboración de teorías, consistentes en el establecimiento de una realidad simbólica que conjugue: las relaciones observables entre los eventos, las estructuras que supuestamente subyacen a tales eventos, y los mecanismos subyacentes inferidos que pretenden explicar los hechos observados.

Consideramos que la investigación en Ciencias Económicas puede desarrollarse con el mismo grado de rigurosidad que en cualquiera de las denominadas “ciencias duras” (Retolaza, 2007), siempre y cuando, se utilicen algunos de los métodos aceptados por la ciencia. Los principales métodos a los que podemos hacer referencia son: el

método hipotético – deductivo, el método experimental inductivo, el método analítico – sintético, el método matemático y el método behaviorista (Soldevilla, 1995).

El planteamiento de nuestra investigación, combina la metodología analítico-sintética, fundamentalmente en la fase exploratoria, con la metodología hipotético-deductiva, en la fase confirmatoria. Y toma algunos elementos de la metodología cuasi-experimental en el intento de confirmar la aplicabilidad de los resultados teóricos obtenidos a la realidad.

2- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para el diseño metodológico de la investigación nos hemos basado principalmente en los trabajos de Bunge (1975 y 1980) siguiendo el proceso establecido por dicho autor ya citado en el apartado precedente. Así, el primer paso de la investigación científica es la identificación del problema que da origen al desarrollo de la investigación. En la consecución de esta primera fase resulta oportuno formular una serie de preguntas. Dichas preguntas las hemos ido formulando en Congresos y reuniones con expertos en la teoría *stakeholder*, algunas de ellas han sido: ¿Cuál es la aportación diferencial de la *stakeholder theory* en relación a otras teorías de empresa?, ¿qué cambios suponen?, ¿qué problemas tiene de aceptación?, ¿qué elementos de la organización condicionan los

intereses de los *stakeholders*? El hecho de justificar y argumentar la legitimidad de los *stakeholders* y de sus demandas, es decir, ¿por qué una empresa debe tener en consideración a sus *stakeholders* y ser responsable con ellos?, ¿por qué debe gestionar sus demandas?, ¿por qué debe utilizar los recursos de la empresa para ello?, ¿existe algún límite en la consideración de quienes son *stakeholders* y/o de sus demandas? y ¿cuál es la justificación moral que avala todo ello? De esta discusión intersubjetiva, en el simposium organizado sobre el tema específico, en el marco del XXVIII Congreso de EBEN España (2010) se sintetizaron algunas preguntas concretas de gran relevancia concernientes a: ¿realmente roles e intereses se encuentran fuertemente correlacionados?, ¿existen intereses comunes entre personas pertenecientes a diferentes grupos de interés?, ¿la heterogeneidad de intereses intragrupo implicaría redefinir el modelo de aplicabilidad de la teoría de *stakeholder*?, un modelo centrado en los intereses reales, ¿podría solucionar el problema de la regresión cuasi-infinita de *stakeholders*?

Finalmente estas cuestiones se concretaron en las siguientes preguntas:

1. ¿El rol de una persona en la empresa determina sus intereses?
2. ¿Es posible identificar los intereses reales que las diversas personas pueden tener en la empresa?

3. Dichos intereses ¿son limitados y determinados?
4. ¿Estos intereses son los mismos en todas las empresas?
5. ¿Es posible vincular un grupo de interés a un interés real y concreto en lugar de a un rol?
6. ¿Se podrían incorporar dichos intereses como objetivos en los sistemas de gestión utilizados habitualmente por las empresas?

La respuesta a estas preguntas en el marco del método científico es el “*leit motiv*” de la investigación que nos ocupa.

3.- ACERVO DE CONOCIMIENTO Y PROCEDIMIENTOS

Considerando 1984 como punto de partida de la *stakeholder theory*, y el gran número de artículos que han tratado el tema desde la fecha, debemos considerar que el acervo de conocimientos, o el marco teórico tiene una gran amplitud; tal y como se describe de forma bastante extensa en el primer capítulo del trabajo. Si bien es cierto que el problema de la diferenciación entre rol e intereses es una perspectiva nueva en la *stakeholder theory* que apenas cuenta con literatura de referencia.

En cualquier caso, la satisfacción de los intereses de los *stakeholders* está en el centro de la *stakeholder theory* y de la

gestión empresarial que de ella se deduce, dado que la satisfacción de los intereses de los *stakeholders* constituye el propósito de la empresa. Sin embargo, a pesar de la gran importancia y primacía que juega el concepto de interés o *stake* en la *stakeholder theory*, son mínimos los trabajos que abogan por una clarificación conceptual de este término y que estudian e identifican los mismos bajo la perspectiva de esta teoría. Esta falta de conocimiento de los intereses de los *stakeholders* supone, tal y como identifican algunos autores, (Rowley, 1997; Bishop, 2000) un freno para el desarrollo de la *stakeholder theory*.

El foco de análisis de la mayoría de los trabajos se ha puesto en la identificación de las personas o los grupos de *stakeholders* y no en los intereses de los mismos, cuyo conocimiento es un requisito previo para su incorporación en gestión, dado el supuesto implícito de que los intereses están determinados por el rol.

La aproximación realizada a los intereses o *stakes* se ha realizado de manera indirecta a través de la delimitación de los *stakeholders* y donde el énfasis de su estudio no se ha centrado en el conocimiento de los mismos, sino en la argumentación de si los intereses deben ser o no atendidos por la gestión en una empresa, en función de quien es considerado o no *stakeholder* y a qué *stakeholders* tiene la empresa que tener en consideración en su gestión. Esta discusión teórica, que en el fondo radica en la aceptación o no de la *stakeholder theory*, ya ha sido superada y posibilita avanzar en el

conocimiento del elemento nuclear de la teoría: los intereses existentes en la empresa.

De acuerdo al marco teórico descrito, el objetivo principal que nos sirvió de guía para el diseño y posterior ejecución de este estudio fue la obtención de una relación completa de intereses que recopilaran la totalidad de demandas (más de un 95% de las mismas) que el conjunto de *stakeholders* genera ante cualquier empresa u organización, identificando la procedencia de dichas demandas a nivel de grupo de *stakeholders*.

Respecto al acervo de procedimientos, para la investigación se va a utilizar la metodología propia de la investigación científica (Popper 1971; Bunge 1975; Blaug, 1980 y Soldevilla 1995). En nuestro caso utilizaremos una combinación de la metodología analítico sintética, en la fase exploratoria, con la metodología hipotético-deductiva, en la fase de contrastación; y de la experimental, en la fase de análisis de la aplicabilidad.

4- HIPÓTESIS

Las principales hipótesis de trabajo de la investigación son las siguientes:

H1. Dentro de un mismo grupo de *stakeholders* (definido en función de su rol) las personas pueden tener intereses divergentes e incluso contrapuestos.

H0 (1). Los intereses de los grupos de *stakeholders* son homogéneos

H2. Los intereses de los *stakeholders* son limitados a un número manejable desde una perspectiva de gestión.

H0 (2). Los intereses de los *stakeholders* son ilimitados

H3. Los intereses de los *stakeholders* se pueden identificar y definir de forma global

H0 (3). Los intereses de los *stakeholders* no son definibles de forma global.

H4. Los intereses de las personas participantes son globalmente similares en las empresas del IBEX-35

H0 (4). Los intereses de las personas varían aleatoriamente, o en función de alguna característica específica de la empresa.

H5. Personas pertenecientes a diferentes grupos de *stakeholders* (definidos en función del rol o de la vinculación de las personas con la organización) comparten intereses.

H0 (5). Los intereses de cada grupo de *stakeholders* forman conjuntos independientes sin intersección entre ellos.

H6. Las personas vinculadas a una empresa en función de su rol, podrían reagruparse en función de intereses reales y concretos.

H0 (6). Resulta imposible agrupar a los participantes en función de sus intereses reales.

H7. Modelo inductivo facilita alinear los intereses de los participantes en la gestión de las organizaciones.

H0 (7). La agrupación de los participantes en función de sus intereses reales no facilita la integración de los mismos en la gestión de las organizaciones.

5- METODOLOGÍA

Metodológicamente la investigación combina de forma sucesiva tres métodos diferentes, uno por cada una de las fases en las que esta se divide. Así, en la primera fase exploratoria, se emplea de forma genérica el método analítico-sintético (Soldevilla, 1987); donde a través de la técnica Delphi (Landeta, 2006) se subdivide el problema de la identificación de intereses en 23 intereses plausibles, que posteriormente se integran en un hipotético vademécum de intereses, que sintetiza la totalidad de intereses que parecen darse en cualquier tipo de empresa. El resultado es una propuesta, que de confirmarse, validaría dos hipótesis principales, de una, que los intereses de los *stakeholder*, son determinados; y de otra, que son

finitos, y reducidos a un número, veintitrés, bastante manejable en procesos de gestión.

Tabla 12: Fases de la investigación:

FASE	METODO	METODOLOGÍA	TÉCNICA
Exploratoria	Análítico-Sintético	Delphi	Pregunta abierta
Confirmatoria	Hipotético-Deductivo	Contraste de hipótesis	Contraste de medias mediante t de Student
Aplicabilidad	Action Research	Cuasi-experimental	Cuestionario de intereses

Fuente: elaboración propia.

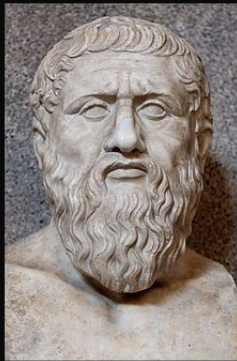
En la segunda fase, se pretende confirmar o refutar la hipótesis de que los intereses identificados en la primera, responden a la totalidad de intereses posibles, y que son de aplicación universal para cualquier tipología de empresa. Para ello, en el marco de la metodología hipotético-deductiva (Popper,1971), se ha recurrido al contraste de hipótesis y se ha trabajado con la totalidad de la población, empresas del IBEX-35²⁷. La información de contraste se ha

²⁷ El IBEX 35 es el principal índice de referencia bursátil español, elaborado por Bolsas y Mercados Españoles (BME). Este índice está formado por las 35 empresas con más liquidez que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico (SIBE). Dado que la configuración del IBEX-35 se modifica parcialmente a lo largo del tiempo, la población se fijó con los datos de diciembre de 2012.

obtenido, de foma combinada, de la realización de entrevistas en profundidad, junto con un cuestionario cerrado al máximo directivo de Responsabilidad Social Corporativa o Relación con Inversores de cada una de las empresas.

En la tercera fase se ha procedido a utilizar, en el ámbito de la “*Action-Research*”, una metodología cuasi-experimental, para contrastar la utilidad práctica de los resultados obtenidos en relación a la posibilidad de estructurar los grupos de *stakeholder* en función de los intereses reales, en lugar del rol que las personas desempeñan en la organización. Para este análisis se ha seleccionado la empresa Euskaltel, y se ha realizado un análisis de los intereses de los *stakeholder* en base a un cuestionario desarrollado en torno a los intereses identificados y contrastados en las fases anteriores. El resultado obtenido se ha comparado con el procedimiento anterior en relación a diferentes variables identificadas como relevantes por el equipo gestor: coste [coste], tiempo de realización [tiempo], capacidad de control [control], posibilidad de integración en gestión [integración].

CAPÍTULO IV: REPLANTEANDO EL PROBLEMA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS



El legislador no debe proponerse la felicidad de cierto orden de ciudadanos con exclusión de los demás, sino la felicidad de todos.

(Platón)

akifrases.com

CAPÍTULO IV: REPLANTEANDO EL PROBLEMA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Tradicionalmente la Teoría de los *Stakeholders* se ha opuesto a la perspectiva de los *shareholders* (Freeman, 1994), planteándose una oposición entre el derecho de los accionistas de una empresa y los derechos del resto de los *stakeholders*. Desde esta perspectiva, se plantea un conflicto de apropiación de rentas entre los *shareholders* y el resto de *stakeholders* (Freeman, 1984), con dos posibles soluciones: la instrumental y la normativa (Donaldson y Preston, 1995). En la solución instrumental, la apropiación de algún tipo de renta por parte de los *stakeholders* redundaría en una mejora en la percepción de rentas de los *shareholders*. En la normativa, los derechos del conjunto de *stakeholders* son consustanciales a los mismos (derechos inherentes que son adquiridos por el hecho de ser *stakeholders*), y deben respetarse independientemente del beneficio o perjuicio que puedan causar a los *shareholders*. A riesgo de simplificar, podríamos considerar que la primera es una perspectiva orientada desde el marketing, mientras que la segunda, lo hace desde la ética. Indudablemente ambas perspectivas son lícitas, valiosas e incluso complementarias.

No obstante, en este capítulo vamos a defender que la aportación fundamental de la *stakeholder theory* no consiste en una oposición entre los *stakeholders* y los *shareholder*, sino en la oposición de dos concepciones diferentes de empresa, una, ligada fundamentalmente

al capital, y otra, vinculada al valor de los intangibles. Existe, a nuestro entender una tercera perspectiva, la cual denominamos ontológica, por centrarse directamente en la propia concepción de la empresa. Bajo esta última perspectiva la *stakeholder theory* permite reinterpretar the Property Right *Theory* (Williamson 1963, Alchian y Kessel 1962, Alchian y Demsetz 1972, Furubotn y Pejovich 1972) y el propio concepto de participación dentro de la empresa.

En la teoría clásica se supone que el derecho exclusivo de participación de los *shareholders* se fundamenta en que son los únicos que asumen el riesgo residual (Coase 1937, 1960; Boatright, 2008), ya que los otros participantes de la empresa tienen asegurados sus derechos, en virtud de los contratos reconocidos entre ambas partes según el modelo de la Teoría Contractual. Esto quizás puede reflejar la realidad del siglo XIX, pero en el momento actual se dan dos circunstancias que falsean este argumento, por una parte, el capital pasa de ser el recurso por excelencia que permite la adquisición del resto de los recursos, a un recurso en paridad con otra serie de recursos de los que pueda disponer la empresa, tal como se plantea en la *resourced based view* (Wernerfelt, 1984) y en las actuales teorías referidas al valor de los intangibles en la empresa (Allee, 2008; Lev, 2000; Blair y Wallman, 2000). Así pues, como primera conclusión podemos señalar, que no se puede considerar que el capital sea el único recurso que aporta el valor en la empresa.

En segundo lugar, se ha planteado que el capital es el único que asume el riesgo (o beneficio) residual, lo que tampoco parece cierto. Por una parte, la legitimación de la teoría contractual como única fuente de derecho de los *stakeholders* participantes debería basarse en una simetría de información y poder previa a la firma del contrato, lo que no ocurre en muchas ocasiones²⁸. Por otra parte, la actual situación de crisis ha puesto claramente de manifiesto que los riesgos los asumen otros muchos *stakeholders*, aparte de los *shareholders*, trabajadores despedidos, proveedores sin cobrar sus contratos, el gobierno invirtiendo dinero en sanear empresas, o los ciudadanos sufriendo la falta de tesorería de la entidades bancarias, son claros ejemplos de que los riesgos asumidos son mucho más amplios que los relativos al capital. Así pues, la segunda conclusión, hace referencia a la falacia sobre la asunción del riesgo residual únicamente por el capital, y esto suponiendo una situación simétricamente perfecta.

Llegados a este punto debemos preguntarnos: si no se dan los supuestos de aportación fundamental de valor, y de asunción exclusiva del riesgo residual, ¿por qué los *shareholders* tienen derecho a la adquisición de la totalidad del beneficio residual? En nuestra opinión, no lo tienen. La empresa es el resultado de las

²⁸ Durante más de dos décadas, la teoría de los mercados con información asimétrica ha sido un elemento indispensable y muy importante por su relevancia para la economía. George Akerlof, Michael Spence y Joseph Stiglitz han estudiado este tema desde 1970, y por su trabajo y análisis en este tema recibieron el Premio Nobel de Economía en 2001.

aportaciones de un conjunto de *stakeholders*, en la que muchos de ellos asumen riesgos residuales. Por ello, el conjunto de *stakeholders*, y no sólo uno de ellos -los *shareholders*- tienen derecho a la apropiación del beneficio en función del ratio entre aportación de valor y asunción de riesgos de cada cual.

Esta nueva realidad de la empresa del siglo XXI debería llevar a un nuevo concepto de propiedad empresarial, donde ésta no se vinculara de forma exclusiva a la aportación de capital, sino a la aportación de valor, en gran medida vinculada a la gestión de recursos y capacidades de intangibles. En términos *coasianos* (Coase 1937, 1960) esta transformación sería altamente eficiente, por cuanto que permitiría internalizar externalidades de alto valor para la empresa.

Este planteamiento al que hemos hecho referencia, se encuentra muy cerca de la “revolución normativa” propuesta por Donaldson (Agle et al., 2008), aunque nosotros preferimos denominar revolución ontológica (referido a la esencia o núcleo del concepto de empresa); ya que modifica, no sólo el carácter social de la empresa, sino también fundamentalmente, la forma de entender las relaciones entre sus componentes y, en concreto, el propio concepto de participación.

La intención del artículo se centra en dos objetivos fundamentales, por una parte, revisar la gobernanza de la empresa a la luz de la perspectiva ontológica de la *stakeholder theory*, y en especial el papel de ésta, en la fundamentación de una nueva concepción de la

participación. Este planteamiento rompe con la suposición de que la participación en la gobernanza está intrínsecamente unida a la propiedad o participación en el capital, pero también rompe con la concepción arrastrada del marxismo donde la plusvalía se vincula únicamente con el trabajo. E incluso con cierta concepción de la economía social donde la propiedad de los medios de producción por los trabajadores, se considera el elemento diferencial, y que en definitiva, también se fundamenta en the *property right theory*. (Williamson 1963, Alchian y Kessel 1962, Alchian y Demsetz 1972, Furubotn y Pejovich 1972).

Como segundo objetivo, abordamos el problema de la aplicabilidad a la gestión de la propia *stakeholder theory*. En 2007, en la Asamblea Nacional de la *Academy of Management*, celebrada en Filadelfia, tuvo lugar un simposio sobre el futuro de la *stakeholder theory*, donde se planteó la necesidad de avanzar hacia una “Teoría Superior de los *Stakeholder*” (Agle et al., 2008). Como señala el trabajo de Agle y Agle (2007) en la actualidad, un alto porcentaje de las grandes empresas ha incorporado en su gestión, al menos teóricamente, la *stakeholder theory*. En su reciente investigación sobre una muestra de 100 empresas extraídas de la lista Fortune 500 encontraron que sólo 10 empresas defendían el énfasis “puro en los accionistas”, mientras que 22 defendían un enfoque en los accionistas “delimitado legal y éticamente”, 2 de ellas tenían como objetivo solucionar los “problemas sociales obteniendo al tiempo un

beneficio justo”; 64, es decir, una amplia mayoría abrazaban el enfoque de “maximizar el bienestar de todos los *stakeholders*”.

De los datos anteriores podría deducirse que la *stakeholder theory* tiene una amplia aceptación en las principales multinacionales. Sin embargo, este optimismo se ve sustancialmente reducido si tenemos en cuenta que desde el 2007 hasta la fecha, nos encontramos inmersos en una fuerte crisis económica, que en gran medida se ha producido porque grandes empresas no se han preocupado, precisamente, de los intereses de al menos, algunos de sus *stakeholders*.

La cuestión es, si la creciente popularidad entre investigadores y directivos supone una aceptación abstracta y puramente formal o, por el contrario, se consigue integrar en la gestión diaria de la empresa. Hoy por hoy, la *stakeholder theory* es difícilmente aplicable, ya que ésta no ha sido objeto directo de estudio de los investigadores; y consecuentemente no se han generado herramientas ni instrumentos para su implantación en situaciones reales. El libro del propio Freeman junto con otros autores ha intentado dar respuesta a este problema; es una aportación eminentemente teórica que tiende a la regresión hacía el infinito cuando se quiere aplicar a la gestión de los intereses concretos de los *stakeholders* (Freeman et al., 2007).

La consecuencia de todo esto es que cuando hablamos de la aceptación de la teoría de los *stakeholders* por las grandes empresas

de referencia, estamos refiriéndonos únicamente a una aceptación teórica, que en general, no modifica la gestión de la empresa, y en el mejor de los casos se concreta en la incorporación de una memoria de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa.

El objetivo de la presente investigación se centra en desarrollar una propuesta de aplicabilidad de gestión de los intereses de los *stakeholders*, que sea consecuente con la perspectiva ontológica de los mismos a la que hemos hecho referencia con anterioridad. Para esta tarea abordaremos cuatro cambios fundamentales:

1. Desde una perspectiva centrada en los *shareholders* o una perspectiva instrumental de los *stakeholders*, proponemos la perspectiva ontológica de los *stakeholders*.
2. Desde una comprensión del valor exclusivamente en términos económicos, a una concepción antropológica, que integre no sólo las necesidades materiales, sino también todas aquellas propias del ser humanos (lúdicas, sociales, de sentido...).
3. Desde una lógica deductiva, basada en el rol de los *stakeholders*, a una lógica inductiva, que agrupe a los *stakeholders* a partir de sus intereses concretos.
4. Desde una comprensión de los *stakeholders* basados en conjuntos clásicos, a una fundamentada en los conjuntos borrosos, donde la intensidad y pertenencia de los intereses de los participantes en un grupo puedan ser variables,

asumiendo que un mismo individuo pueda tener, incluso, intereses contrapuestos.

1.- PERSPECTIVA ONTOLÓGICA DE LA TEORÍA DE STAKEHOLDERS: LA PARTICIPACIÓN EN LA GOBERNANZA COMO CRITERIO DE DISCERNIMIENTO.

La *stakeholder theory* se opone a la perspectiva de los derechos exclusivos de los *shareholders*, la cual se encuentra fundamentada en tres de las principales teorías utilizadas en Economía de Empresa: 1) la Teoría de los Derechos de propiedad, 2) la Teoría contractual, y 3) la Teoría de Agencia.

Desde la perspectiva centrada en los *shareholders*, estos serían los únicos con derecho a la plusvalía generada por la actividad empresarial, o por lo menos los únicos con derecho a decidir el uso de dicha plusvalía. Su derecho se basa fundamentalmente en dos aspectos complementarios, por una parte son los únicos que aportan capital a la empresa, y simultáneamente, asumen el riesgo de la pérdida o merma de dicho capital.

Las relaciones con otros *stakeholders* se explicarían correctamente mediante la teoría contractual, ya que la empresa establece una serie de contratos con la mayoría de ellos: proveedores, clientes, trabajadores, por lo que se va a regular los derechos y deberes entre la empresa y los diferentes *stakeholders* implicados. En relación con

los *stakeholders* que no se encuentran directamente implicados de forma contractual, la empresa se atendería al cumplimiento de la legislación vigente, por ejemplo, en materia medioambiental o de molestias al vecindario.

Por último, la Teoría de Agencia (Jensen y Meckling, 1976) explicaría, incluso con carácter normativo, la responsabilidad de los agentes en relación con los principales (*shareholder*), dada la actuación fiduciaria de los mismos.

Desde esta perspectiva, la relación entre los *shareholders* y los *stakeholders* se produce en términos antagonistas, en cuanto que compiten por la apropiación de las rentas generadas; y el papel de los gestores (agentes) será el de optimizar el beneficio obtenido por los *shareholders*, mediante, entre otros factores, la optimización de los contratos establecidos con los diversos *stakeholders*, siempre dentro de los límites legalmente establecidos. El beneficio que los *stakeholders* obtienen se establece en la relación contractual, y el remanente que se genere al final del proceso será propiedad exclusiva de los *shareholders*, los cuales deben decidir sobre su utilización, bien distribuyéndolo entre los mismos al final del ejercicio, bien reinvirtiéndolo en la empresa con la finalidad de incrementar el valor de la misma y la capacidad de producir beneficios futuros. En síntesis, los *shareholders* son los que constituyen la empresa mediante la aportación de capital, y por tanto, los únicos con derecho a decidir sobre la utilización de las plusvalías generadas; así mismo, dado que son los que asumen el riesgo de merma o pérdida del

capital en función de las decisiones que se tomen, son los únicos con derecho a tomar esas decisiones, así las deleguen en un agente o lo hagan de forma directa.

El principio fundamental de la teoría del derecho de propiedad puede definirse como que la propiedad de la empresa (entendida la propiedad en términos de capital de la organización) genera dos derechos exclusivos: el derecho a obtener el beneficio generado por la actividad de la empresa y el derecho a decidir (Furubotn y Pejovich 1972). El primer derecho nace de la identificación entre empresa y capital, es decir, el poseedor del capital es el dueño de la empresa, y por lo tanto, el único que tiene derecho sobre los resultados de esa empresa. El segundo derecho, deviene del primero mediatizado por el factor riesgo, y puede enunciarse como un silogismo lógico tal que $A \wedge B \rightarrow C$: puesto que los accionistas reciben un beneficio variable en función de los resultados de la empresa; y esos resultados se ven afectados por la gestión de la misma, los accionistas tienen derecho a tomar las decisiones de gobernanza de la empresa. El resto de los participantes en la empresa: trabajadores, proveedores, clientes y otros, recibirán un beneficio o retribución pactada en función de la Teoría Contractual.

Basándose en este doble planteamiento, de la teoría de los derechos de propiedad y la teoría contractual, se ha generado la perspectiva denominada Teoría de los *shareholders* y que de forma general se atribuye a Friedman (1962), que si no es su autor, quizás sí sea el

divulgador más relevante de la misma. Las decisiones en la empresa corresponden a los propietarios de la misma, en la que se presupone que los accionistas son los únicos que arriesgan en la constitución de la empresa, y por lo tanto, corresponde a los mismos tomar las decisiones, ya que la gobernanza debe ir vinculada a la asunción de riesgos. No obstante, como en las corporaciones los propietarios no dirigen de forma directa, sino que lo hacen a través de los directivos, en quien delegan la dirección, aparece la Teoría de Agencia. La cual postula que los directivos, denominados Agentes, no hacen sino dirigir la empresa por delegación de los propietarios, denominados: Principales; de lo que se deduce que la responsabilidad de los Agentes es optimizar los intereses de los Principales; aunque a veces, de forma ilícita, pueden anteponer sus propios intereses. La Teoría de Agencia reviste gran interés porque va a estar en la base de cualquier planteamiento o fundamentación relativa a la participación.

Consecuentemente con la *stakeholder theory*, la finalidad de la empresa, y por tanto, la responsabilidad de sus directivos, no es la maximización del beneficio, sino la satisfacción de los intereses de los diversos participantes; posteriormente analizaremos como puede hacerse esto operativo.

Una vez aceptada la conclusión de que los *stakeholders* generan valor y asumen riesgos, y que por tanto, tienen derecho a que la empresa tenga por objetivo la satisfacción de sus intereses, se nos

presentan dos nuevos problemas: el primero referido a los derechos de participación en la gobernanza de los *stakeholders*, en segundo lugar el debate sobre quienes deben ser realmente considerados como *stakeholders*. En relación al primer aspecto, la cuestión reside en si son meros receptores de dicho valor, o son agentes del mismo a través de la participación en el gobierno corporativo. Dicha participación se puede considerar como la navaja de Ockham en cuanto a la aceptación de los derechos de los *stakeholders* se refiere. Respecto a la segunda cuestión caben diversas interpretaciones que van desde el polo más instrumental al más altruista²⁹, en base a lo que se entienda por grupo de interés. Así, en una versión restringida, por grupo de interés se entenderían sólo los 1) grupos de presión, es decir, aquellos que pueden realizar acciones organizadas que perjudiquen a la empresa; en una versión intermedia, deberíamos entender por tales 2) aquellos que invierten y arriesgan en la empresa, y que por acción u omisión, pueden desarrollar actuaciones coordinadas o individuales, planificadas o espontáneas que repercutan en la empresa; mientras que en una visión amplia se incluirían también a los 3) grupos de afectados, es decir, aquellos que son influidos de forma activa por la actuación de la empresa, independientemente que a su vez puedan o no afectar a la empresa. En el límite de la propia *stakeholder theory* cabría hablar

²⁹ No se debe confundir el polo altruista al que nosotros hacemos referencia, que se encuentra en el polo de mayor compromiso, con la filantropía que según Nerón y Norman (2008 a y b) se situaría en la perspectiva minimalista (polo de menor compromiso social) de la clasificación propuesta por Matten y Crane (1995).

de los *non-stakeholders*, entendidos como aquellos que son afectados de forma pasiva por la empresa o por el conjunto de empresas de un sector, sin que puedan ejercer ninguna actividad de presión o influencia sobre ella.

En respuesta a los dos problemas planteados, el de participación en la gobernanza y el de la amplitud de esta participación, nos encontramos con cuatro modelos interpretativos, el primero, que hace referencia a una participación meramente instrumental en la apropiación del valor, con una exclusión explícita de la gobernanza y que se identificaría con la perspectiva más instrumental de la *stakeholder theory* (Friedman, 1962). El segundo, que plantearía la empresa como un conjunto de relaciones que tiene como finalidad la maximización de valor para la totalidad de los *stakeholders* (Freeman et. al., 2008). El tercero, consistente en la Teoría multifiduciaria que basada en la teoría contractual, y más específicamente en la de Agencia, otorga categoría de principal, no sólo a los accionistas, sino al conjunto de *stakeholders*, generando una obligación al agente de crear valor para todos ellos (Goodpaster, 1991; Boatright, 1999, 2002, 2008). Por último, destacaríamos la conceptualización de “Empresa Ciudadana” desarrollada por Neron y Norman (2008), que a nuestro entender aporta la posibilidad de que las empresas incorporen la responsabilidad con los *non stakeholders*, aunque entendemos que dicho compromiso se encuentra limitado al ámbito del país, que es el que otorga la ciudadanía.

2.- PERSPECTIVA ANTROPOLÓGICA DEL VALOR: SATISFACCIÓN DE INTERESES VARIADOS Y PERSONALES

Desde una perspectiva clásica se identifica la creación de valor con generación de rentas, la monetarización de las rentas limita la producción de valor, convirtiendo al valor en un bien limitado. La apropiación de un bien limitado y deseable da lugar a un conflicto por la apropiación de las rentas, que enfrenta a los agentes implicados: accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc. El resultado de la distribución responderá a las relaciones de poder establecidas (Porter, 1985; Mintzberg, 1983), esperándose como consecuencia de la resolución de dicho conflicto una situación de eficiencia óptima.

Siendo cierto que en la empresa existen conflictos reales por la apropiación de rentas, la teoría de *stakeholders* va más allá en el planteamiento, a través de dos postulados, el primero hace referencia a que el valor producido no se equipara con la renta, sino con la satisfacción de intereses; y puede ser de naturaleza, material o inmaterial. El segundo se refiere a la capacidad interactiva en la creación de valor entre los *stakeholders*. Esta interacción entre *stakeholders* será positiva y se basa en la búsqueda del interés de la otra parte, generando un flujo de valor ilimitado, muy superior al valor monetario de la relación contractual entre partes.

El primer postulado, frente a la concepción fixista (*fija*) del valor que lo identifica con dinero, aborda el problema desde una óptima

fenomenológica. El valor se define desde la importancia que le da aquella persona que lo recibe; normalmente en la recepción de bienes materiales existen estándares relacionales, por lo que es posible darles un valor monetario. Sin embargo, en el caso de la recepción de bienes inmateriales, no existe un estándar de transformación a valor monetario, por lo cual, el valor es aquel que la persona receptora le atribuye, independientemente del valor que le puedan atribuir otras personas y del valor de producción.

Considerando que el ser humano es un sujeto complejo, mucho más amplio que el "*homo economicus*", su rango de atribución de valor a los bienes que satisfagan sus intereses es muy amplio. Según las teorías más aceptadas sobre motivación, como la pirámide de Maslow (1943) o la teoría de los dos factores de Herzberg (1976), los bienes materiales sólo constituyen un poderoso interés de las personas en ausencia de los mismos; ya que cuando se dispone de una media subjetivamente suficiente, en relación con el entorno, disminuyen drásticamente su valor, y traspasan ese valor a otras satisfacciones de carácter inmaterial o espiritual como son factores relacionados con la seguridad, la afiliación, el reconocimiento o la autorrealización (Maslow, 1943). Desde esta perspectiva, no restrictiva, el potencial de generación de valor resulta ilimitado.

Complementariamente, la generación de este tipo de valor entre varios *stakeholders* puede ser aditiva en lugar de sustractiva. Por ejemplo, supongamos que un cocinero de renombre regala un libro con recetas propias a una clienta, este acontecimiento se podría

interpretar en términos de conflicto en la apropiación de rentas, con lo cual el regalo del libro sólo estaría justificado si la eficiencia en la respuesta posterior del cliente generara un flujo monetario positivo igual o mayor al coste del libro; sin embargo, desde una teoría más amplia del valor como satisfacción del interés de las personas, posiblemente la satisfacción del cocinero al regalar su libro sea muy superior al coste material del mismo, y la satisfacción de la clienta al recibirlo también supere ampliamente lo que podría adquirir con el valor monetario equivalente al coste. Como se trata de un caso real diremos que la generación de valor a través de la entrega y recepción de un libro de cocina ha llevado a la organización de cursos de cocina en la embajada americana en España; lo que fue por parte del cocinero una iniciativa para que la clienta recibiera un mayor valor en su establecimiento ha revertido a través de una dinámica de generación continua de valor en una relación de mutuo reconocimiento y en la generación de una nueva actividad generadora de nuevo valor, tanto tangible como intangible (Retolaza, et al., 2010).

Cuando hacemos referencia a la satisfacción de interés de los *stakeholders*, la consideración fenomenológica del concepto de valor genera una nueva perspectiva que permite trascender el conflicto por la apropiación, ya que al tratarse de una generación ilimitada de valor puede haber una apropiación complementaria no conflictiva.

3.- PERSPECTIVA INDUCTIVA DE LOS INTERESES: DE LA AGRUPACIÓN POR ROLES A LA AGRUPACIÓN POR INTERESES COMUNES

En la actualidad el problema central de la *stakeholder theory* es la aplicabilidad de la misma (Agle et al., 2008); los intentos desarrollados por diversos autores para mejorar esta cuestión (Freeman et al., 2008) no están dando los resultados esperados. Nuestra propuesta consiste en que el problema de aplicabilidad es inherente a la forma en la que se ha desarrollado la propia *stakeholder theory*; la justificación del primer planteamiento ha llevado a una formulación deductiva de la teoría. Teniendo en cuenta que la orientación de los planteamientos empresariales clásicos ha sido hacia los *shareholder*, la *stakeholder theory* amplía el número de grupos de interés, pero no modifica la interpretación de su naturaleza. Es decir, los grupos de interés en realidad se definen por el rol que desempeñan en la empresa, asumiéndose a-críticamente el supuesto de que el rol define el interés, y que por lo tanto, al menos de forma general los individuos incluidos que desempeñan el mismo rol en la empresa van a tener unos intereses similares.

Sin embargo, en la realidad de la empresa nos encontramos con que dentro de los diferentes *stakeholder* existen intereses diversos, e incluso contrapuestos, sólo tenemos que fijarnos en los múltiples conflictos *intra-stakeholders* que aparecen de forma habitual en las empresas. Conflictos entre accionistas por la estrategia a seguir en la

empresa; conflictos ente los propios trabajadores, visualizados en las diferentes posturas ante la convocatoria de una huelga; diferencias de intereses, e incluso relaciones de competencia, entre los proveedores, diferentes intereses entre los clientes en relación con el binomio calidad-precio; e incluso conflictos en el seno de una comunidad en el caso de confrontación entre dos valores opuestos, como pueden ser empleo y contaminación.

Si bien, la *stakeholder theory* no ha dejado de lado la diversidad de intereses, la solución deductiva por la que ha optado ha impedido e impide una resolución real del problema. El dividir a un *stakeholder* en dos subgrupos, como por ejemplo grandes y pequeños accionistas, trabajadores con antigüedad y con contratos precarios etc. no resuelve el problema, ya que en cada uno de estos subgrupos vuelve a aparecer la misma diversidad de intereses, lo cual nos obliga a una nueva división y no finalizaría sino en una regresión indefinida, que en el caso de las grandes empresas se acercaría peligrosamente al infinito. Quizás en el caso de pequeñas empresas o empresas en proceso de constitución (Retolaza et al., 2009) el escaso número de individuos implicados haría posible la aplicabilidad de este planteamiento, pero en las grandes corporaciones resulta inviable.

Alternativamente, proponemos un acercamiento inductivo a la identificación de los intereses de los *stakeholders*, considerando que estos intereses no se definen en función de su rol, sino como

agrupación de los intereses reales individuales (*stake-person*). Desde esta perspectiva sería necesario un acercamiento a los intereses particulares de cada persona, que permitiera posteriormente su agrupación en grupos de intereses reales (*stake-clusters*). Es cierto que desde este planteamiento se asume que la variabilidad de los intereses particulares de las personas se pueden sintetizar en un conjunto limitado, y por tanto gestionable, pero esto parece algo aceptado en el marketing (Lambin, 2003; Kotler y Armstrong, 2009; Reinartz et al., 2004) que al fin y al cabo trata de integrar los diversos intereses particulares de los clientes, posiblemente uno de los colectivos con mayor dispersión en sus intereses. El desarrollo de una metodología que permita la identificación, agrupación y posterior incorporación a los sistemas de gestión de la empresa de los intereses individuales, es un reto pendiente en la aplicabilidad de la *stakeholder theory*.

El planteamiento inductivo en la aplicabilidad de la *stakeholder theory* puede contribuir a la resolución del problema de ingobernanza planteado por Jensen (2002, 2008) en relación con dicha teoría, y en especial al planteamiento multifiduciario³⁰ de la misma. Jensen plantea que la Teoría Multifiduciaria, y en paralelo la perspectiva ontológica, resulta incompatible con el gobierno de la empresa; debido a que existen un conjunto de principales con intereses

³⁰ La teoría multifiduciaria se plantea en el marco de la teoría de agencia como respuesta a la paradoja de Goodpaster (1991), dicha paradoja plantea que las condiciones ofertadas por el agente al conjunto de *stakeholders* no pueden ser mejores.

divergentes y contrapuestos, el agente se convierte en árbitro en la satisfacción de los intereses, con lo cual el principal pierde el control sobre el agente, ya que éste no debe responder de sus actuaciones ante ningún *stakeholder* concreto. En la práctica, el agente se convierte en principal, no siendo de derecho sino de hecho; y sus actuaciones resultan incontrolables.

No obstante, si el modelo inductivo permite desarrollar una metodología de identificación y agrupamiento de intereses que facilite su objetivación e inclusión en los objetivos del plan de gestión anual, esto significaría que se posibilita el control de la actuación del agente en relación con la satisfacción de dichos intereses, independientemente de que el control lo ejerzan únicamente los *shareholders* o el conjunto de *stakeholders*.

4.- PERSPECTIVA DE CONJUNTOS BORROSOS: DE LA CLARIDAD DE IDEAS A LA COMPLEJIDAD DE LA REALIDAD

Hasta el momento, de forma implícita, se han considerado los *stakeholders* desde la teoría clásica de conjuntos, es decir, asumiendo los presupuestos de que cada *stakeholder* está formado por un conjunto de elementos (personas) con una función de pertenencia determinada, que permite su clasificación dicotómica de los elementos como perteneciente o no perteneciente al conjunto. Tradicionalmente se ha asumido que la función de pertenencia viene

definida por el rol característico del grupo de interés, no obstante, en la práctica la propiedad definidora del criterio suele resultar cuanto menos ambigua. ¿Quiénes son los *shareholder* de una empresa?, ¿una persona que tiene una acción está en el mismo grupo que una que tiene el 90% de la empresa?, y ¿los clientes?, ¿cuántas compras, y en que periodo de tiempo deben realizar para considerarles como tal?, y qué decir del vecindario, ¿hasta qué distancia les vamos a considerar como tales?...Como se puede ver en la práctica, el valor de pertenencia no se encuentra claramente definido.

La lógica ordinaria se fundamenta sobre tres pilares: a) todas las funciones son funciones veritativas (referentes al valor de verdad), b) hay exactamente dos valores veritativos, y c) hay únicamente un valor veritativo designado como verdadero y otro designado como falso. Frente a esta lógica encontramos la teoría de conjunto borroso introducida por Zadeh en 1965 para intentar tratar problemas en los cuales la imprecisión tiene un papel fundamental, como es el caso de los intereses que agrupan a los *stakeholders*. Esta imprecisión surge de la ausencia de criterios precisos para clasificar a las personas, en función de sus intereses, en alguno de los *stakeholders*. En este sentido podríamos considerar que las personas no pertenecen a un grupo con grado 1 (están) o con grado 0 (no están), sino que pertenecen con un cierto grado 'r' (sólo están dentro del grupo en cierto grado). Técnicamente, podríamos definir un conjunto borroso como una clase de objetos con un grado de pertenencia continuo; tal

que se caracteriza por una función de pertenencia que le asigna a cada elemento (persona) un grado de pertenencia dentro del rango $[0,1]$.

La lógica borrosa ya se ha empezado a aplicar con menor o mayor acierto a algunos trabajos relacionados con *stakeholders*, en ámbitos tales como la gestión medioambiental (Ducey y Larson, 1999; Wood y Rodríguez-Bachiller, 2007; Özesmi y Özesmi, 2004), la sostenibilidad del desarrollo (Phillis y Andriantiatsaholiniaina, 2001), la compra ecológica de los consumidores (Salgado y Gil Lafuente, 2005, Gil Lafuente et al., 2006), la evaluación de proveedores “verdes” (LU LYY, WU CH y Kuo TC., 2007), responsabilidad social corporativa y gobierno corporativo (Sacconi, 2007), la sostenibilidad en las organizaciones (Muñoz, Rivera y Moneva, 2008), la selección de elementos que contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa (Barcellos y Gil Lafuente, 2009), o a las decisiones en grupo (Prodanovic y Simonovic, 2003).

La utilización de la lógica difusa, que incorpore los aspectos de centralidad y grado en relación con los intereses de los *stakeholders*, o en su caso de los *stakeclusters*, representa un camino prometedor en la vinculación de la teoría con la realidad; sin embargo, todavía está pendiente el desarrollo de un modelo que permita su utilización sistemática para la aplicabilidad de la *stakeholder theory* en la gestión de la empresa.

5.- CONCLUSIÓN Y PRINCIPALES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A la fecha, la *stakeholder theory* se encuentra ampliamente aceptada, tanto por investigadores, como por la mayoría de los gestores de las empresas más importantes del mundo; sin embargo, el deslizamiento hacia planteamientos instrumentales y la incapacidad de generar modelos prácticos de aplicabilidad, hacen, que hoy más que nunca, nos podamos encontrar con que la teoría resulta inoperante en la realidad.

En este contexto, el artículo realiza cuatro aportaciones fundamentales, la primera se refiere a la necesidad de enfocar la teoría de *stakeholders* desde una perspectiva ontológica, lo que puede posibilitar que se convierta, incluso, en un nuevo paradigma para entender la empresa y las relaciones de ésta con las personas y la sociedad. La segunda aportación hace referencia a una ampliación en el concepto de valor, evitando la reducción monetarista del mismo, la cual justifica más fácilmente el conflicto por la apropiación de rentas frente a la generación dialógica de valor que sería característica de la *stakeholder theory*. La tercera aportación se centra en realizar un cambio de 180° en el planteamiento actual sobre modelos de aplicabilidad, pasando de un planteamiento deductivo a uno inductivo, que priorice y agrupe los intereses concretos de los individuos, frente a la concepción actual en el que se les agrupa por un supuesto interés que teóricamente se desprende o debe correlacionar con el rol que desempeñan en la

empresa. La última aportación, incide en la sustitución de la teoría subyacente de conjuntos clásica, que difícilmente refleja la compleja realidad de los *stakeclusters*, por la de conjuntos borrosos.

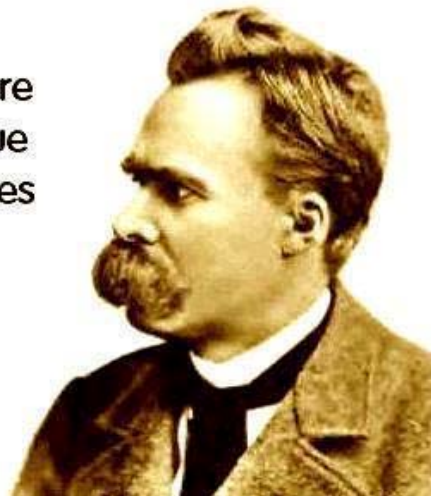
En su conjunto, estas aportaciones pueden permitir el desarrollo de un nuevo modelo de aplicabilidad de la *stakeholder theory*, que posibilitaría, por una parte, salvar el estancamiento relativo a su utilización en ámbitos de gestión; y por otra, solucionar el problema de ingobernanza de Jensen, independientemente de que se aceptara la incorporación de los *stakeholders* como participantes en la gobernanza de la empresa, o simplemente como sujetos de derechos en cuanto a la satisfacción de sus intereses. Aunque la perspectiva que nosotros proponemos es la ontológica, las tres restantes aportaciones se podrían utilizar sin una aceptación previa de este planteamiento, siendo incluso útiles desde otras perspectivas como la instrumental, la normativa o la descriptiva (Donaldson y Preston, 1995).

La principal línea de investigación que se sigue en el presente trabajo es la de desarrollar un modelo funcional de aplicabilidad, que basándose en las aportaciones señaladas, se pueda usar de forma sistemática para incorporar a los sistemas de gestión habituales: plan estratégico, cuadro de mando integral y plan anual de gestión, la satisfacción de los intereses de los *stakeholders* como objetivo de la empresa.

**CAPÍTULO V. ACOTACIÓN DEL PROBLEMA Y DEL MARCO
TEÓRICO DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING:
STAKEHOLDER MARKETING**

**"A veces la gente no quiere
escuchar la verdad porque
no quiere que sus ilusiones
se vean destruidas."**

Friedrich Nietzsche



1.- STAKEHOLDER MARKETING DENTRO DEL MARCO CONCEPTUAL DEL MARKETING

Stakeholder marketing es un concepto que surge al hacer confluír la *stakeholder theory* con la disciplina y práctica del marketing. Sobre este particular se pueden plantear una serie de cuestiones que trataremos de clarificar en la parte de trabajo restante. La primera de ellas, se refiere a si tiene cabida la *stakeholder theory* dentro del actual marco conceptual del marketing y de acuerdo al desarrollo y evolución de la disciplina y práctica del marketing. La segunda de ellas, plantea si es necesario integrar la *stakeholder theory* en el marketing y qué supondría. La tercera y última, cuestiona cómo ayudaría al avance de la *stakeholder theory* el conocimiento de la disciplina.

La aproximación conceptual al Marketing resulta compleja por la diversidad de acepciones que le han sido otorgadas a lo largo de su historia. Es una disciplina que a pesar de su relativa corta vida como disciplina científica, o quizás debido a ello precisamente, ha reexaminado sus planteamientos y todavía sigue haciéndolo de manera que adopta diferentes conceptualizaciones en función de la época y del autor u organización tomada como referente.

En nuestro propósito de analizar el desarrollo conceptual del marketing y su encaje con la perspectiva *stakeholder*, nos serviremos de las definiciones oficiales publicadas por la Asociación Americana

de Marketing (AMA), dado el papel que las mismas juegan en la delimitación de la disciplina. En la última década y con el ánimo de reflejar de forma más fidedigna, en cada momento, el estado actual de la disciplina, la Asociación Americana de Marketing se comprometió a revisar la definición de marketing cada cinco años.

Desde su nacimiento, la AMA ha formulado 5 definiciones oficiales de marketing. Las dos primeras han durado 70 años, las otras tres se han aprobado desde mediados de la década pasada.

Pese a la evolución que sufrió el marketing desde sus orígenes hasta la década de los ochenta, la primera definición proporcionada por la AMA en 1935³¹ se mantuvo hasta 1985. La definición originaria de la AMA reducía el marketing al área económico-empresarial, obviando su aplicación al ámbito de las organizaciones no lucrativas. Así mismo, limitaba las relaciones y transacciones a los flujos de bienes y servicios, sin considerar otros intercambios o tipos de flujos (como ideas o información). Fruto de esta visión tan limitada, en la década de los sesenta tuvo lugar una importante discusión sobre el contenido del marketing y su ámbito de aplicación. Es en esta década donde surgen nuevas propuestas que ampliarán el alcance del Marketing. Así, a finales de la década de los sesenta, Kotler y Levy (1969) defienden la ampliación del alcance del marketing a todo tipo de organizaciones, tengan o no finalidad de lucro. Dos años

³¹ “Marketing es el resultado de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario” (AMA, 1935, citado por Gundlach y Wilkie, 2010).

más tarde, Kotler y Zaltman (1971) acuñan el concepto de Marketing Social; y al año siguiente, Kotler (1972) reflexiona sobre el concepto de intercambio, considerándolo como un intercambio de valor entre dos partes. Este valor no se limita a bienes, servicios y dinero, sino que incluyen otros aspectos como tiempo, energía y emociones. A partir de esta puntualización sobre el intercambio, Kotler propone una perspectiva genérica de marketing³² que centrada en el concepto de intercambio posibilita la ampliación del ámbito de actuación del marketing a todo aquello que pueda ser objeto de intercambio. Fruto de estas y otras muchas reflexiones, en la segunda mitad de la década de los setenta se puede afirmar que existía un consenso generalizado en la comunidad científica acerca de la consideración del paradigma del intercambio como núcleo de las actividades y del carácter científico del marketing (Alderson, 1957; Kotler y Levy, 1969a; Kotler, 1972; Hunt, 1976 y 1983, y Bagozzi, 1974, 1975 a, 1977, 1979, 1980, 1986, 1995), el cual sirve de base para la ampliación del concepto y alcance del marketing a ámbitos fuera de la gestión empresarial y a todo tipo de intercambios.

³² “El marketing se ocupa específicamente de cómo se crean, estimulan, facilitan y valoran las transacciones o intercambios” (Kotler, 1972). En este concepto ampliado de marketing se pueden distinguir tres niveles, tal y como los identifica y describe su autor: El primer nivel, denominado tradicional, se centra exclusivamente en el intercambio económico. En el segundo nivel se prescinde de la condición necesaria de la existencia de un pago para la obtención de un bien. El producto se define por la utilidad o el valor subjetivo que representa para el consumidor o usuario. En el tercer nivel se prescinde de la consideración de que las transacciones se produzcan entre una organización y un grupo de clientes. Una organización no sólo establece relaciones de intercambio con sus clientes, sino que también las mantiene con todos los públicos de su entorno: proveedores, acreedores, empleados, gobierno, público en general, agentes y otras instituciones públicas.

La nueva definición aprobada por la AMA en 1985³³ incorporaba los planteamientos anteriormente citados. Esta definición, que por integradora de concepciones manifiestas hasta entonces, por parte de los referentes en la disciplina, encontró una amplia aceptación; fue nuevamente modificada en 2004³⁴. Al igual que la definición anterior, la nueva trataba de recoger las principales líneas de investigación que desde la década de los noventa se iban desarrollando en la disciplina, especialmente las relativas al marketing relacional y la orientación al mercado.

El primer eslabón entre la teoría clásica de marketing y el *Stakeholder Marketing* lo podemos encontrar en la Orientación al Mercado, concepto que nace de la confluencia entre el marketing y la dirección estratégica (Webster, 1988), teniendo su principal antecedente en la obra de Peter Drucker (1954). Los trabajos más relevantes de esta orientación son las propuestas realizadas por: Kohli y Jaworski, (1990); Naver y Slater (1990); Ruekert (1992); Deshpandé et al (1993) y Day (1994). Dejando al margen el debate generado sobre la identidad o diferenciación entre el marketing

³³ "Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos de los individuos y de las organizaciones" (AMA, 1985, citado por Gundlach y Wilkie, 2010).

³⁴ "Marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar, y entregar valor a los clientes y para gestionar la relación con los clientes de manera que beneficien a la organización y a sus *stakeholder*" (AMA, 2004, citado por Gundlach y Wilkie, 2010).

orientado al cliente y el marketing orientado al mercado³⁵; el conjunto de autores coinciden en considerar que es beneficioso para las empresas desarrollar una orientación hacia el mercado, entendida por tal, la generación de una cultura que priorice la satisfacción de las necesidades de los clientes en el marco de una situación competitiva, a través de la generación e implementación de estrategias que satisfagan las necesidades e intereses de los clientes (Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992). Estos estudios marcan el inicio de una época prolífica en publicaciones que se centran fundamentalmente en tres aspectos: 1) La generación de escalas de medida de la orientación al mercado; 2) La realización de estudios empíricos que relacionan el nivel de orientación al mercado con diferentes aspectos de la rentabilidad empresarial, en algunos casos se ha vinculado también con resultados en clientes y trabajadores, incluyéndose en muchos de ellos variables moderadoras y mediadoras que fortalecen o debilitan la orientación al mercado y que pudieran afectar a los resultados. Los hallazgos de estos estudios avalan, de forma mayoritaria, que el grado de orientación al mercado de una empresa tiene efectos positivos en los resultados financieros de la empresa; y 3) Los mecanismos que facilitan a las empresas mejorar su implementación en el mercado (Raaij, Stoelhorst, 2008).

³⁵ Algunos autores discrepan de esta similitud y otorgan diferentes significados a la orientación al cliente y al mercado, por ejemplo, Naver y Slater (1998) o Kholi y Jaworski (1993) consideran la orientación al mercado como una evolución o desarrollo de la orientación al cliente. Orientación al mercado representa habilidades superiores en la comprensión y satisfacción de clientes, Day (1994).

De forma sintética, podemos concluir que “la orientación al mercado no es un fin en sí misma, sino un medio para desarrollar una ventaja competitiva sostenible y, a partir de ahí, obtener un rendimiento superior” (Barroso y Martín, 1999: 236). Rendimiento entendido de forma mayoritaria, con carácter financiero, y dentro de los objetivos de la empresa.

Los antecedentes conceptuales del Marketing Relacional se tienden a situar principalmente en los estudios realizados por autores de la Escuela Nórdica en el ámbito del marketing de servicios y en el marketing industrial. Así, la aparición y desarrollo del marketing relacional se produce a partir de las reflexiones que se vienen sucediendo en distintos ámbitos del marketing, como el marketing de servicios (Berry, 1983 y 1995; Bitner, 1995; Christopher *et al.*, 1994; Grönroos, 1989, 1994 a y 1995; Gummesson, 1987 y 1996; entre otros), el marketing de los mercados de consumo y los canales de distribución (Bagozzi, 1995; Nevin, 1995; Peterson, 1995; Sheth y Parvatiyar, 1995, entre otros), el marketing industrial (Anderson, 1995; Webster, 1992 y Gassenheimer *et al.* 1998, entre otros); así como de otras áreas relacionadas (Day, 1995; Johansson, 1995 y Varadarajan y Cunnigham, 1995).

El marketing relacional aporta en la práctica del marketing una evolución en el alcance de su objeto de estudio, pasando de la transacción aislada a las relaciones de intercambio. Esto ha supuesto considerar que el objetivo de la acción comercial no es sólo

conseguir una transacción, sino el establecimiento de relaciones estables y, duraderas y mutuamente beneficiosas para las partes.

Dentro de esta nueva tendencia cabe añadir también que los precursores de la perspectiva más globalizadora del marketing relacional, consideran que una empresa no podrá satisfacer las necesidades de sus clientes y mantener relaciones duraderas con ellos, si su cooperación con las otras partes implicadas no es igualmente sólida y basada en los mismos principios de relación. Por esta razón, el marketing relacional también se define a través de la red de relaciones que se establece entre los diferentes públicos implicados, en último término, en la relación con el cliente. Esta perspectiva encaja perfectamente con la posible satisfacción de intereses de los agentes (*stakeholders*) implicados en la relación con la empresa.

Una vez más, son los autores de la denominada Escuela Nórdica (Gummesson, 1996), quienes comenzaron a enfatizar la importancia de esta dimensión, las redes de relaciones, para la definición del marketing relacional. Este hecho supone la inclusión, al menos de forma teórica, de la conveniencia de establecer relaciones con un mayor número de individuos o grupos más allá del cliente; esto es, la consideración de un amplio abanico de *stakeholders*.

A pesar de esta línea sumamente interesante a nuestro entender, por el momento de su aparición, coincidente con el desarrollo de la

orientación al mercado, el enfoque relacional ha puesto el énfasis de forma mayoritaria en el establecimiento de relaciones duraderas y rentables de la empresa con el cliente y teniendo así mismo, en cuenta la influencia de los competidores. Ferrell et al. (2010), justifican el hecho de que la orientación al mercado se centre en los clientes y competidores por la dificultad que supondría gestionar atendiendo las necesidades de los diferentes *stakeholders*, que no están necesariamente alineadas. Este reto es la razón por la que la orientación al mercado se centra en los clientes y competidores para ser más rentable.

La nueva definición de marketing aprobada por la AMA en 2004: “Marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar, y entregar valor a los clientes y para gestionar la relación con los clientes de manera que beneficien a la organización y a sus stakeholder” (Gundlach y Wilkie, 2010:90), aunque actualiza la disciplina al recoger estas perspectivas, tuvo escasa aceptación debido a la limitación que otorgaba al ámbito de actuación del marketing. Diferentes académicos entendían que la definición respondía más a la conceptualización de la dirección de marketing, que al verdadero campo de estudio de la disciplina (Gundlach y Wilkie, 2009). Esta definición, no obstante, presentaba a nuestro entender dos bondades que cabe destacar. La primera de ellas es que el concepto de intercambio, considerado como núcleo central del marketing, hasta entonces, desaparece de la nueva definición formal de marketing, y se pone el foco en la creación y

entrega de valor a través de las relaciones con el cliente. Esto orienta la gestión hacia la satisfacción de intereses y necesidades subyacentes. La segunda es que los resultados de las actuaciones de marketing trascienden a los de la propia empresa para dar cabida a la totalidad de *stakeholders*.

La siguiente definición de la AMA, formulada en 2007, fue desarrollada como respuesta a las críticas realizadas por los académicos y miembros de la AMA. La definición revisada define al marketing como: “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, consumidores, socios y la sociedad en general” (AMA, 2007).

Esta nueva definición representa de forma más apropiada el verdadero campo de estudio de la disciplina marketing (Gundlach y Wilkie, 2009). El intercambio, muy importante en el desarrollo de la disciplina, vuelve a figurar en la nueva definición pero no es el elemento central de la misma. Por primera vez, la definición formal de la AMA no incluye ningún reconocimiento explícito del beneficio directo que genera la práctica y actividad del marketing, hacia la organización y los individuos (AMA, 1985, citado por Gundlach y Wilkie, 2010) o para la organización y los *stakeholders* (AMA, 2004, citado por Gundlach y Wilkie, 2010). La realización de acciones de marketing beneficia tanto a clientes, consumidores, socios y la sociedad en general. Por último, el esfuerzo de marketing se centra

en la provisión de valor a largo plazo.

La definición actual es del año 2013 y establece “El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, y el intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, accionistas y la sociedad en general” (AMA, 2013).

Tras este breve repaso histórico de la disciplina se pueden observar diferentes aproximaciones y divergencias entre Marketing y la *stakeholder theory* que comentamos a continuación.

Hoy en día, nadie discute la existencia de un nuevo escenario y contexto empresarial donde han aparecido nuevos *stakeholders* y/o aquellos tomados como referentes en los procesos de gestión han modificado su comportamiento. La nueva situación y coyuntura económica nos deja claros ejemplos en los que, por ejemplo, la supervivencia de las empresas se ve condicionada por la escasez de tesorería y no tanto por no tener clientes. Así, las entidades financieras como proveedores de recursos financieros se han convertido en un *stakeholder* clave en la supervivencia de las empresas. Por su parte, el marketing ha ido evolucionando desde sus orígenes hasta la actualidad y se ha observado una ampliación del foco centrado en el cliente a otros *stakeholders*. Así, la orientación al mercado hace referencia no sólo a los clientes actuales, sino también a los potenciales y tiene en cuenta la influencia de los competidores. Por su parte, el marketing relacional

amplia todavía más este enfoque incluyendo la práctica totalidad de los *stakeholder* en la empresa.

Ahora bien, el hecho de reconocer que una empresa conoce y tiene en consideración los intereses de su *stakeholders*, no implica que los mismos sean satisfechos ni que se gestione atendiendo a los mismos, ni que todos estén en igualdad de condiciones para ser satisfechos. Así, si bien es cierto que, son numerosos los trabajos en la literatura del marketing que tienen en consideración los intereses de diferentes *stakeholder* trascendiendo al cliente, en la mayoría de ellos la satisfacción de los intereses por parte de la empresa generalmente se vincula con el poder del *stakeholder* para afectar a los objetivos de la empresa. Una de las razones que explica el por qué los interés y necesidades de los clientes se anteponen a la satisfacción de los intereses de otros *stakeholders*, es por su probada y aceptada relación con los resultados empresariales. Así, en muchos casos la satisfacción de los intereses de los *stakeholders* por parte de la empresa no es un objetivo en sí, el objetivo final último buscado no es tanto su mera satisfacción, *per se*, sino un mero medio que posibilita a la empresa alcanzar sus objetivos. Esta utilización instrumental de la gestión de los intereses de los *stakeholders* ha tenido un amplio desarrollo en algunas actuaciones de RSE y/o de marketing, especialmente en el ámbito de la comunicación, a través de la manipulación de percepciones provocando un problema importante de imagen a la disciplina de marketing.

La argumentación precedente permite por tanto afirmar que según la clasificación de Donalson y Preston (1995), muchos trabajos en la disciplina marketing tendrían cabida en los denominados dentro de la categoría instrumental y no tanto en la normativa. A nuestro entender este enfoque instrumental está mejor representado en la *stockholder* o *shareholder theory* y no tanto en la *stakeholder theory* “Reconocer que la disciplina de marketing examina las relaciones con múltiples *stakeholders* no significa que los académicos de marketing acepten la teoría *stakeholder* en su globalidad. Cuando acepten una perspectiva genuina *stakeholder*, sus ideas y modelos se parecerán mucho a los de gestión” (Freeman et al, 2010).

Otra aproximación del marketing hacia la *stakeholder theory* se realiza desde el concepto de valor y su generación. La definición del año 2004 parece que sería la que mejor recoge la orientación *stakeholder*. En primer lugar, prescinde del paradigma del intercambio por el de generación de valor. El paradigma del intercambio presenta algunas limitaciones importantes en la práctica del marketing mientras que la generación de valor podría llevar incluso a ampliar el horizonte de la disciplina al entender el núcleo del marketing como la co-creación de valor más que la creación de valor o el valor del intercambio (Sheth y Uslay, 2007). De forma adicional, esta conceptualización del marketing amplía los resultados de las actuaciones de marketing trascendiendo a la propia empresa para dar cabida a la totalidad de *stakeholders*. En este contexto, *Stakeholder Marketing* emerge como una línea de pensamiento

cercana al marketing relacional, pero capaz de ampliar su perspectiva.

Aunque diversos trabajos han tratado de abordar la orientación hacia los *stakeholder* en Marketing, el primero lo desarrollan los autores Miller y Lewis (1991) a comienzos de la última década del siglo pasado. *Stakeholder Marketing* es un concepto que se ha utilizado en el ámbito de marketing con diferentes significados, se puede decir que aparece y adquiere rigor de manera formal con el nacimiento del “*Stakeholder Marketing Consortium*”³⁶, un proyecto conjunto entre *Aspen Institute’s Business and Society Program* y *Boston University*. Este foro que nace como un proyecto de colaboración entre los principales investigadores y profesionales en marketing, fue concebido para generar una nueva línea de investigación en marketing que superara la perspectiva centrada exclusivamente en el cliente y que considera a este como el principal *stakeholder* de las actividades de marketing; y donde las empresas son las principales beneficiarias, con la maximización del beneficio como objetivo principal. El objetivo al que responde su creación es demostrar que la adopción de la perspectiva *stakeholder* genera nuevos planteamientos y cuestiones de investigación que son relevantes para toda la comunidad académica. En el marco de este proyecto y con el apoyo del *Marketing Science Institute* se han celebrado hasta

³⁶ Mas información sobre *Stakeholder Marketing Consortium* en: <http://stakeholder.bu.edu/index.html>

el momento dos congresos en los años 2007 y 2008 abordando esta temática.

Stakeholder Marketing fue definido en el año 2007 por el *Stakeholder Marketing Consortium* (Bhattacharya y Kroschum, 2008) como: "la orientación a la que tienden las actividades de marketing de una empresa que va más allá de la consideración de los consumidores como público objetivo primario para incluir a otros que pueden ser afectados por sus actividades".

A nuestro entender, la definición aportada es sumamente acertada y presenta dos implicaciones muy importantes sobre las que reflexionamos a continuación. La primera de ellas, es que amplía la responsabilidad de las actuaciones de marketing, al exigirle comprender el impacto global que el marketing debe tener en todos los *stakeholders*. La segunda, es que recoge la verdadera esencia de la Teoría *Stakeholder* al otorgar legitimidad a todos los *stakeholders* por el propio hecho de serlo y no por el poder que tienen, al poder afectar a la empresa en sus objetivos finales. Este concepto ha sido posteriormente desarrollado por diversos autores: Bhattacharya, 2010, Chakravorti, 2010, Mish y Scammon, 2010, Smith et al., 2010, Hult et al., 2011, Laczniak y Murphy, 2012).

2.- STAKEHOLDER MARKETING Y LA STAKEHOLDER THEORY

El planteamiento "*Stakeholder Marketing*" puede hacerse con diferentes niveles de amplitud desarrollándose en un continuo que

nos llevaría desde la perspectiva más reducida a la más amplia en base, fundamentalmente, a lo que se entienda por *stakeholder*. Así, la visión más reducida es aquella en la que el planteamiento *stakeholders* sería únicamente ampliable a los clientes y a aquellos otros agentes (*stakeholders*) implicados en el proceso de venta. La más amplia englobaría a la totalidad de los *stakeholders*. Por otra parte, la dirección de la empresa puede atender los intereses de los *stakeholders* considerando los mismos como legítimos o bajo una perspectiva instrumental para el resultado económico de la empresa. Esto nos permite un análisis matricial bidireccional, donde una dimensión reflejaría la variable orientación a los *shareholders* versus orientación a los *stakeholders*, y la otra, la centralidad únicamente de los clientes versus conjunto de *stakeholders* de la empresa.

Gráfico 2: Matriz orientación *stakeholder*



Fuente: elaboración propia

Si bien, tanto los teóricos como los profesionales del ámbito de marketing, han tenido en cuenta los consejos de Levitt (1960) para evitar lo que denominó "miopía en marketing", siguiendo a Smith *et al.* (2010) entendemos que el *stakeholder* marketing orientado únicamente al cliente, o a los *stakeholders* vinculados exclusivamente al proceso de venta, supondría una nueva "miopía de marketing", que según los autores citados manifiesta tres características interrelacionadas: 1) Foco unívoco en el cliente con la exclusión de otros *stakeholders*, (2) Definición demasiado limitada del cliente y sus necesidades, y (3) Falta de reconocimiento de un nuevo contexto social de la empresa que implica la necesidad de abordar múltiples *stakeholders*.

Bajo una definición amplia de *stakeholder*, la gestión en marketing debería centrarse en el conocimiento, agrupación y gestión de los intereses de dichos *stakeholders*. La gestión de los mismos exige su armonización y la dirección de una empresa, al igual que el director de una orquesta debería, de forma armónica, equilibrar estos diferentes intereses de forma equilibrada sin que prevaleciera el de algún grupo de *stakeholders* respecto al resto, a lo largo del tiempo. La exigencia de satisfacción de los intereses del conjunto de *stakeholders* encuentra su fundamento en la propia naturaleza de la empresa, la cual se definiría, no como unared de contratos sino como una red de relaciones entre *stakeholders*, donde todos aportan valor y asumen riesgos. y por tanto, todos deben obtener a cambio cierta satisfacción de sus necesidades. La preocupación de la empresa por los intereses de los *stakeholders* se fundamenta en su legitimidad y no en las repercusiones potenciales o reales que pueda tener para la empresa, el hecho de no satisfacerlas.

La conocida máxima de Darwin sobre que no son los más fuertes e inteligentes los que sobreviven sino los que mejor se adaptan a su entorno, bien puede aplicarse al mundo empresarial. Ya que no sobrevivirán las empresas más grandes, ni las que tengan mayores recursos financieros, tecnológicos o humanos, si ninguna de estas condiciones permite a la empresa una adecuada adaptación a su entorno. De ahí, que la empresa ha de crear una filosofía de ajuste permanente a su entorno si quiere sobrevivir sabiendo que éste cambia continuamente. Aunque la orientación a los *stakeholders* es

aparentemente deseada, aceptada y lógica, tiene una serie de problemas actuales en su desarrollo. Siguiendo al propio Freeman (2010) podemos destacar los siguientes:

- 1.- Problema de fundamentación. Incompleto entendimiento de lo que supone la orientación *stakeholder*. Muchos de los desacuerdos acerca de la *stakeholder theory* se deben a los diferentes conjuntos de teorías de fondo.
- 2.- Problema de valorización. Conflicto entre el corto plazo y el largo plazo, donde se da un exceso de énfasis en medidas financieras a corto plazo sobre el desarrollo de la empresa.
- 3.- Problema de agencia. Priorización de los top manager sobre la importancia del cliente o de otros *stakeholders*.
- 4.- Problema de resiliencia. La orientación *stakeholder* implica un cambio constante a medida que los intereses de los *stakeholders* evolucionan y el cambio en las organizaciones es generalmente difícil.
- 5.- Problema de indicadores. Inexistencia de indicadores de lo que supone una verdadera orientación *stakeholder*.
- 6.- Problema de herramientas. Falta de herramientas y conocimientos para lidiar con la gestión de múltiples *stakeholders*. Aspecto en relación al cual, el marketing acostumbrado durante décadas a tratar con la identificación y satisfacción de los intereses de los clientes, puede aportar instrumentos de gran valor que permitan avanzar en la aplicabilidad de la Teoría.

Los tres primeros problemas tienen su ámbito de resolución alejado del marketing, pero los otros tres problemas se pueden agrupar en un problema general de aplicabilidad que en este momento es el gran problema de la *stakeholder theory*.

3.- IMPLEMENTACION DE LA ORIENTACIÓN STAKEHOLDER

En la actualidad el problema central de la *stakeholder theory* es la aplicabilidad de la misma (Agle et al., 2008); los intentos desarrollados por diversos autores para mejorar esta cuestión (Freeman et al., 2008), no están dando los resultados esperados. Nuestra propuesta consiste en que el problema de aplicabilidad es inherente a la forma en la que se ha desarrollado la propia *stakeholder theory*; la justificación del primer planteamiento ha llevado a una formulación deductiva de la teoría. Teniendo en cuenta que la orientación de los planteamientos empresariales clásicos ha sido hacia los *shareholder*, la *stakeholder theory* amplía el número de grupos de interés, pero no modifica la interpretación de su naturaleza. Es decir, los grupos de interés en realidad se definen por el rol que desempeñan en la empresa, asumiéndose a-críticamente el supuesto de que el rol define el interés, y que por lo tanto, al menos de forma general, los individuos incluidos que desempeñan el mismo rol en la empresa van a tener unos intereses similares.

Sin embargo, en la realidad de la empresa nos encontramos con que dentro de los diferentes *stakeholders* existen intereses diversos, e incluso contrapuestos, sólo tenemos que fijarnos en los múltiples conflictos *intra-stakeholders* que aparecen de forma habitual en las empresas. Conflictos entre accionistas por la estrategia a seguir en la empresa; conflictos ente los propios trabajadores, visualizados en las diferentes posturas ante la convocatoria de una huelga; diferencias de intereses, e incluso relaciones de competencia, entre los proveedores, diferentes intereses entre los clientes en relación con el binomio calidad-precio; e incluso conflictos en el seno de una comunidad en el caso de confrontación entre dos valores opuestos, como pueden ser empleo y contaminación.

Si bien, la *stakeholder theory* no ha dejado de lado la diversidad de intereses, la solución deductiva por la que ha optado ha impedido e impide una resolución real del problema. El dividir a un *stakeholder* en dos subgrupos, como por ejemplo grandes y pequeños accionistas, trabajadores con antigüedad y con contratos precarios etc. no resuelve el problema, ya que en cada uno de estos subgrupos vuelve a aparecer la misma diversidad de intereses, lo cual nos obliga a una nueva división y no finalizaría sino en una regresión indefinida, que en el caso de las grandes empresas se acercaría peligrosamente al infinito. Quizás en el caso de pequeñas empresas o empresas en proceso de constitución (Retolaza et al., 2009) el escaso número de individuos implicados haría posible la aplicabilidad

de este planteamiento, pero en las grandes corporaciones resulta inviable.

Alternativamente, proponemos un acercamiento inductivo a la identificación de los intereses de los *stakeholders*, considerando que estos intereses no se definen en función de su rol, sino como agrupación de los intereses reales individuales (*stake-person*). Desde esta perspectiva sería necesario un acercamiento a los intereses particulares de cada persona, que permitiera posteriormente su agrupación en grupos de intereses reales (*stake-clusters*). Es cierto que desde este planteamiento se asume que la variabilidad de los intereses particulares de las personas se pueden sintetizar en un conjunto limitado, y por tanto gestionable, pero esto parece algo aceptado en el marketing (Lambin, 2003; Kotler y Armstrong, 2009; Reinartz et al., 2004) que al fin y al cabo trata de integrar los diversos intereses particulares de los clientes, posiblemente uno de los colectivos con mayor dispersión en sus intereses. El desarrollo de una metodología que permita la identificación, agrupación y posterior incorporación a los sistemas de gestión de la empresa de los intereses individuales, es un reto pendiente en la aplicabilidad de la *stakeholder theory*.

El planteamiento inductivo en la aplicabilidad de la *stakeholder theory* puede contribuir a la resolución del problema de ingobernanza planteado por Jensen (2002, 2008) en relación con dicha teoría, y en

especial al planteamiento multifiduciario³⁷ de la misma. Jensen plantea que la Teoría Multifiduciaria, resulta incompatible con el gobierno de la empresa; debido a que existen un conjunto de principales con intereses divergentes y contrapuestos, el agente se convierte en árbitro en la satisfacción de los intereses, con lo cual el principal pierde el control sobre el agente, ya que éste no debe responder de sus actuaciones ante ningún *stakeholder* concreto. En la práctica el agente se convierte en principal, no siendo de derecho sino de hecho; y sus actuaciones resultan incontrolables.

No obstante, un planteamiento inductivo permitiría desarrollar una metodología de identificación y agrupamiento de intereses que facilite su objetivación e inclusión en los objetivos del plan de gestión anual, esto significaría que se posibilita el control de la actuación del agente en relación con la satisfacción de dichos intereses, independientemente de que el control lo ejerzan únicamente los *shareholders* o el conjunto de *stakeholders*. Dicho planteamiento, exige considerar los intereses de múltiples *stakeholders* en el diseño, implementación, y evaluación de la estrategia de marketing. Bajo esta premisa, la empresa debería hacer uso de las múltiples herramientas de marketing que, si bien y de forma mayoritaria han sido empleadas para conocer al cliente, pueden ser utilizadas para

³⁷ La teoría multifiduciaria se plantea en el marco de la teoría de agencia como respuesta a la paradoja de Goodpaster (1991), dicha paradoja plantea el problema de que el agente, al actuar fiduciariamente en relación al principal, no puede ofrecer mejores condiciones a los *stakeholders* de las que estarían dispuestos a ofrecer los propios *shareholder*.

conocer los intereses de la totalidad de *stakeholders*. Tanto el uso de fuentes primarias, como secundarias como las técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa pueden ser empleadas para proporcionar conocimiento sobre los diferentes *stakeholders*. No obstante, la aportación del Marketing a la *stakeholder theory* no se limitaría a dotarla de un conjunto de herramientas aunque estas fueran de gran utilidad, la principal aportación consistiría en abordar la naturaleza de la empresa desde la perspectiva propia del marketing de intercambio de valor continuado en el tiempo, entre una organización y todos los *stakeholders* (clientes en sentido amplio) que intercambian valor en el seno de la misma.

El modelo inductivo o de marketing, de gestionar el intercambio de valor entre los *stakeholders*, que proponemos consta de los siguientes pasos:

- 1.- Identificación de *stakeholders*, entendidos como grupos que comparten un determinado rol en la empresa y que tiene algún tipo de interés legítimo en la misma.
- 2.- Identificación de los intereses reales de las personas que forman los grupos de *stakeholders* reales (*stake-person*).
- 3.- Agrupación de los intereses (*stakecluster*) en función de la amplitud de distribución y la fuerza de los mismos. Será necesario considerarlos como conjuntos borrosos, ya que la intensidad del

deseo de cada persona para un mismo interés puede ser muy variada.

4.- Elaboración de un mapa de intereses en el que se visualicen los intereses *multistakeholders* (compartidos por varios *stakeholders*), y los intereses que entran en conflicto.

5.- Proceso decisional sobre el modelo de distribución de valor que optimice el equilibrio en la satisfacción de los diversos intereses de los *stakeholders*.

6.- Incorporación de dichos intereses en los instrumentos de gestión de la empresa, a través de una modificación del cuadro de mando integral.

El planteamiento propuesto de marketing encaja mucho mejor con la concepción procesual que con la sistemática, ya que el marketing no sería considerado en la empresa como un área de relación con los clientes o las ventas, sino como un proceso de intermediación entre la gestión y los *stakeholders* de la empresa estructurado en una doble dirección.

Gráfico 3: Marketing como enlace entre los *stakeholders* y la gestión



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO VI.- ANÁLISIS EXPLORATORIO: DE LOS GRUPOS DE ROL A LOS GRUPOS DE INTERÉS



CAPÍTULO VI.- ANÁLISIS EXPLORATORIO: DE LOS GRUPOS DE ROL A LOS GRUPOS DE INTERÉS

En la actualidad, un alto porcentaje de las grandes empresas ha incorporado la *stakeholder theory* en el ámbito de la gobernanza, cuanto menos de forma teórica. Ya hace más de un lustro (Agle y Agle, 2007), en una investigación sobre las empresas del “Fortune 500” se constató que al menos el 64% de las mismas planteaba como finalidad la maximización del bienestar del conjunto de *stakeholders*, mientras que sólo el 10% planteaban una orientación exclusiva al accionista. En un estudio similar realizado sobre las empresas del IBEX 35 español (Retolaza et al, 2015), se ha contrastado que un 83,8% de estas entidades han incorporado, al menos en su discurso, la *stakeholder theory*.

Sin embargo, esta aceptación teórica no parece haberse traducido en un gran cambio en la gestión de las empresas. Más allá de servir como marco teórico a la CSR, no se ven claros los cauces que permiten la aplicabilidad de la *stakeholder theory* en la gestión cotidiana de las organizaciones. Este problema de aplicabilidad, es el gran reto al que debe responder la *stakeholder theory* si realmente quiere tener una incidencia práctica en la transformación de las organizaciones. Con la finalidad de plantear e intentar dar respuesta a este problema, la asamblea nacional de la *Academy of Management* de 2007, celebrada en Filadelfia, realizó un simposio

“panacadémico”, que tuvo su continuidad en el Congreso de Eben España del 2010, donde en un Taller de trabajo sobre el tema, en el que participaron, entre otros Edward Freeman y los autores del presente trabajo, se pusieron los fundamentos de la línea de investigación en la que éste se enmarca.

La *stakeholder theory*, en su formulación inicial (Freeman y Reed, 1983 y Freeman, 1984) plantea que las empresas no sólo se deben a sus accionistas, sino que deben considerar los intereses de todos aquellos que afectan o se ven afectados por sus actuaciones. Dicho enunciado continúa siendo la piedra angular de las últimas reformulaciones de la teoría (Freeman et al., 2010). No obstante, a lo largo de todos estos años, han surgido diversas perspectivas sobre cómo interpretar este “deber” de las empresas. Quizás la distinción más clásica sea la de Donaldson y Preston (1995), que diferencian entre lo que se ha venido a denominar perspectiva instrumental y normativa. De forma sucinta, podemos considerar que en la primera interpretación, se mantiene el planteamiento clásico de que la empresa debe orientarse a satisfacer los intereses de los *shareholder*, pero para conseguir esto, resulta necesario satisfacer los intereses del conjunto, o por lo menos, de algunos *stakeholders* significativos de la organización. Desde esta perspectiva, la satisfacción de los intereses de los *stakeholders* se justifica como un medio para la consecución del objetivo fundamental de la empresa, que no es otro que la satisfacción del interés de los accionistas (Jones, 1995; Jones y Wicks, 1999). En el otro extremo, la

perspectiva normativa entiende que la empresa tiene la obligación de considerar y atender, de forma equilibrada en el tiempo, los intereses de todos los *stakeholders*, constituyendo un fin en sí mismo. Normative justifications for *stakeholder theory* have been built desde diversas perspectivas como: common good Kantianism (Evan y Freeman, 1993), risk (Clarkson, 1994), fair contracts (Freeman, 1994), feminist ethical *theory* (Freeman y Liedtka, 1991; Burton y Dunn, 1996 y Wicks, Gilbert y Freeman, 1994), fairness (Philips, 1997), Bien común (Argandoña, 1998), social contracts *theory* (Donaldson y Dunfee, 1999) and property rights (Donaldson y Preston, 1995, Asher et al. 2005).

No obstante, estas dos interpretaciones adolecen respectivamente de dos importantes problemas en su fundamentación. Así, en la perspectiva instrumental, no se ve claramente cuál es la aportación diferencial de la *stakeholder theory* en relación a otros planteamientos teóricos: teoría de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1980), teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984), escuela ambientalista (Mintzberg, 1973). De hecho, actualmente, parece difícil encontrar alguna teoría que no considere seriamente que la satisfacción de determinados *stakeholders* críticos para la supervivencia de la empresa, sea importante para esta. De otra, la perspectiva normativa, parece justificarse de forma externa a la propia empresa, desde ámbitos cercanos a la ética; dando lugar a una dicotomía de difícil reconciliación (tesis de la separación), cuya expresión más gráfica la representa la conocida paradoja de

Goodpaster (1991). Algunas de las soluciones dadas al problema, como la “empresa ciudadana” (Neron y Norman, 2008) o la teoría multifiduciaria (Boatright, 2002; 2008) apuntan en la buena dirección, pero presentan importantes problemas conceptuales. En el primer caso, la consideración de la empresa como sujeto moral; y en el segundo, su perspectiva legalista. Una perspectiva con mayor potencial de la *stakeholder theory* la podríamos encontrar en su planteamiento como teoría de firma, considerando la empresa como una red de personas o grupos, organizados o no, que generan valor o asumen riesgos, presentes o futuros, en relación a la actividad de dicha organización. Dicho planteamiento, no sólo supera la paradoja de Goodpaster, sino que supone un cambio radical en el propio concepto de empresa, y cuestiona de forma importante algunas de las teorías tradicionales relacionadas con la teoría de firma clásica (Coase 1937, Williamson, 1985), como la teoría de derechos de propiedad en relación a los derechos de decisión, la teoría de agencia, o cierta interpretación de la teoría contractual. Este planteamiento, por otra parte, supone una superación del clásico enfrentamiento entre la *shareholder view* y la *stakeholder theory* como teorías alternativas (Goodpaster, 1991; Hasnas, 1998; Jensen, 2002; Marcoux, 2003; Smith, 2003; Sundaram and Inkpen, 2004); habida cuenta que los *shareholder* se integran en la *stakeholder theory* como un grupo diferencial de *stakeholder*, por lo que lejos de darse una contradicción se da una integración. Bajo esta perspectiva puede considerarse que la *stakeholder theory* goza de una mayor

generalidad, y es capaz de integrar la *shareholder theory*, siempre y cuando esta no se arroje un carácter exclusivo en el ámbito decisional.

Como consecuencia, tanto de su ambigüedad teórica, a la que nos hemos referido en los párrafos precedentes, como de su carácter académico, la principal crítica que recibe la *stakeholder theory* es la dificultad de su implementación práctica en las empresas (Argenti, 1993; Sternberg, 1997; Gioia 1999; Bishop, 2000; Kaler 2006 y Agle y Agle, 2007). Los dos principales obstáculos (Eben, 2010) para su aplicabilidad en la gestión devienen de dos asunciones aceptadas de forma implícita por la mayoría de la literatura en torno al tema. El primer supuesto al que denominamos 1) *equivalencia entre rol e interés* establece que los intereses de los *stakeholders* vienen definidos por su rol en la empresa, lo que lleva en una primera aproximación a considerar que los miembros de un grupo de rol: accionistas, clientes, trabajadores o proveedores, entre otros, tienen unos intereses determinados por su rol que permite considerarlos como grupos con intereses comunes, diferenciados de los intereses de otros grupos. El segundo supuesto, al que denominamos, 2) *contraposición de intereses*, asume que los intereses de los diferentes grupos de *stakeholders* son diversos e incluso contrapuestos, así pueden darse, entre múltiples posibles combinaciones, conflictos entre accionistas y trabajadores por la apropiación de las rentas, o entre proveedores y clientes por el coste de la materia prima. Estos dos presupuestos, aceptados

generalmente de forma acrítica, tienen importantes costes para una posible aplicabilidad de la teoría.

El problema de *vinculación del interés al rol* no es un supuesto verificado (Winn, 2001; Wolfe y Putler, 2002; Cordano et al., 2004), ni una conclusión de la *stakeholder theory*. De hecho, no aparece de forma explícita en la misma; sino, en todo caso, de forma ejemplificadora o metafórica. No obstante, la mayor parte de la literatura sobre la *stakeholder theory* lo ha asumido de forma implícita y acrítica, considerando que el rol determina el interés y que dicho interés es unívoco y orientado desde la utilidad. Así, la definición de los grupos de *stakeholders* atendiendo al conjunto de roles genéricos en relación a la empresa ha guiado el desarrollo práctico de la *stakeholder theory*. No obstante, diversos autores desde una aproximación práctica al *stakeholder management* (Freeman, 1984; Jones, 1995; Harrison y Freeman, 1999 y Freeman et al. 2007) han puesto de manifiesto que dentro de un mismo grupo de *stakeholders* pueden existir diversos intereses: diversa tipología de accionistas, clientes o proveedores, pueden tener intereses muy diversos (McVea y Freeman, 2005). Esta diversidad de intereses, entre grupos de *stakeholders* y en un mismo grupo, exige una posterior subdivisión de cada grupo de *stakeholders* primario en varios subgrupos en función de sus intereses, generando un nuevo problema. Así, a través de la generalización de este procedimiento de partición, se corre el riesgo de llegar a una regresión cuasi-infinita, donde el

número de subgrupos puede acercarse peligrosamente al número de personas implicadas, obstaculizando su aplicación.

El segundo problema mencionado, de *heterogeneidad de intereses*, pone de manifiesto una supuesta situación de conflicto de intereses entre diferentes grupos, mostrando una interpretación de disputa en el seno de la empresa heredera del concepto marxista de luchas de clases y del concepto capitalista de conflicto por la apropiación de rentas. Bajo esta premisa de conflicto de intereses, la gestión al amparo de los principios de la *stakeholder theory*, resulta compleja por la dificultad de satisfacer de manera equilibrada los intereses de los *stakeholders*. El principal problema radica en el presupuesto de partida, donde no se cuestiona cómo generar y distribuir el valor en la empresa y en la capacidad que tiene la misma de incrementar el valor generado a través de modificar su gobernanza, su estructura y su gestión. La distribución de valor en la empresa se plantea bajo un presupuesto simplista, bajo un juego de suma cero, donde se asume la generación de un valor por parte de la empresa y la existencia del conflicto por su apropiación, dado que el valor recibido por un *stakeholder* irá en detrimento del recibido por el resto, focalizando la gestión en la apropiación de dicho valor a través del conflicto y no en la generación compartida del mismo (Freeman, Martin y Parman, 2007).

El desarrollo de la *stakeholder theory* en la práctica empresarial exige una mayor comprensión y conocimiento de los intereses de los *stakeholders*. Diversos trabajos (Lampe, 2001; Winn, 2001; Wolfe

and Putler, 2002; Cordano et al. 2004 y Nature, 2012) exigen un mayor rigor en el análisis y comprensión de dichos intereses, atendiendo a considerar aspectos tales como: 1) los diferentes roles simultáneos que una persona puede desempeñar en el contexto de una organización (trabajador, accionista, cliente, ciudadano...); 2) la complejidad de los intereses humanos, difícilmente reducibles a un mero interés económico centrado en la maximización de la utilidad; 3) la variabilidad de los intereses en función del contexto y del momento, que incluso pueden no ser coherentes a nivel del propio individuo; 4) El diferente grado de alineación o divergencia que los intereses de los *stakeholders* pueden presentar en cada organización en particular.

Como hipótesis de trabajo, consideramos que el conocimiento de los intereses reales de los *stakeholders* posibilitará poner de manifiesto la existencia de intereses comunes entre personas pertenecientes a diferentes grupos de *stakeholders* (Alineación de Intereses) e intereses diversos entre personas pertenecientes a un mismo grupo. Así, los intereses de los accionistas, asimilados normalmente a intereses económicos de maximización del valor de la empresa pueden ser más amplios, incluyendo intereses sociales y ambientales. Estos intereses pueden ser compartidos a su vez con personas que desempeñan roles distintos en la empresa; clientes, trabajadores, directivos, vecinos, administración, etc. Entendemos que esta perspectiva permite reflejar una visión más acorde a la realidad, dando cabida y explicando la existencia, por ejemplo, de

índices de sostenibilidad tales como el Dow Jones Sustainability Index. Asimismo, los clientes de la empresa pueden tener intereses vinculados, no solo con la oferta de la misma, sino con las condiciones laborales de los trabajadores/as o con la sostenibilidad, entre otros. El conocimiento de los intereses concretos de las personas con intereses en la empresa debiera refutar el presupuesto de heterogeneidad de intereses entre grupos de *stakeholders* y homogeneidad de intereses intra grupo, o por lo menos su generalización a la totalidad de grupos y organizaciones; presunciones implícitas en la literatura. Su contrastación nos llevará a la necesidad de reformular el modelo de implementación de la *stakeholder theory* aceptado actualmente, tanto por los teóricos como por los practicantes, focalizando el modelo en la identificación y análisis de los intereses de los *stakeholders* y no en los *stakeholders*. La actual *stakeholder management*, fundamentada en un proceso que se inicia con la identificación de los grupos de interés –por su rol–, para pasar posteriormente a la identificación de los intereses del grupo; debería ser sustituida por un nuevo proceso que parte de la identificación de los intereses concretos de las personas y los integre en grupos homogéneos determinados por su interés real. Esta agrupación en función del interés real en un número de grupos finito y limitado, facilitará la integración de dichos intereses en la gestión empresarial a través de mecanismos clásicos en gestión tales como el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1992, 1996, 2000, 2004 y 2006, 2007).

1.- STAKEHOLDER MANAGEMENT Y EL SUPUESTO DE LA VINCULACIÓN DEL INTERÉS AL ROL

1.1.- Stakeholders de personas o grupos que comparten un stake a personas o grupos que comparten un rol

Gran parte de la literatura que desarrolla la *stakeholder theory* ha puesto el énfasis en la definición y clasificación de los *stakeholders*. Si bien, una de las definiciones más usada y empleada tanto en la literatura científica como en el ámbito profesional es la realizada por Freeman (1984: 46) “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives”, existen numerosas variaciones de la misma que amplían o limitan el concepto y las entidades que tienen cabida en el mismo³⁸. No obstante, tal y como afirman Mitchell et al. (1997), las diferencias existentes en la determinación del término *stakeholder* no se deben al tipo de entidad que puede ser considerada como un *stakeholder*, sino a la existencia y naturaleza del *stake*, que es lo que cualifica y determina o excluye quién es o no un *stakeholder*, dotando al concepto de una mayor o menor amplitud. Ya en 1983, Freeman y Reed ponen de manifiesto esta ambigüedad al proponer dos definiciones de *stakeholders*. La definición de mayor amplitud coincide en esencia con la propuesta por Freeman en 1984 y la más

³⁸ La existencia de numerosas definiciones del concepto *stakeholders* y la ambigüedad, que desde un punto de vista práctico entraña las mismas, forman parte de las críticas más frecuentes que se realizan a la teoría. En el presente trabajo no tendremos en consideración este aspecto dado que no condiciona ni el objeto de estudio, ni la metodología empleada.

restringida lo limita a aquellas entidades necesarias para la supervivencia de la empresa, “Any identifiable group or individual on which the organization is dependent for its continued survival” (Freeman y Reed, 1983: 91). Hill y Jones (1992:133) limitan el término *stakeholders* a aquellos “groups of constituents who have a legitimate claim on the firm” y donde estas demandas legítimas en la organización derivan de la relación de intercambio que mantienen con la misma. Carroll (1989, 1993) amplía el concepto a aquellas personas o grupos que además de legitimidad tengan poder para impactar en la organización. “A *stakeholder*,..., is an individual or group that asserts to have one or more of the kinds of *stakes* in a business” – may be affected or affect... (Carroll, 1993:60). Clarkson (1994: 5, quoted Mitchell et al. 1997) lo vincula a aquellas que tienen riesgo voluntario o involuntario y define los *stakeholders* como aquellas personas o grupos que “bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm” or “are placed at risk as a result of a firm activities”. Por último, Argandoña (1998) bajo la perspectiva del bien común lo amplía incluso a aquellas que no tienen poder, “those who have an interest in the company (so that the firm, in turn, may have an interest in satisfying their demands” (Argandoña, 1998: 1099).

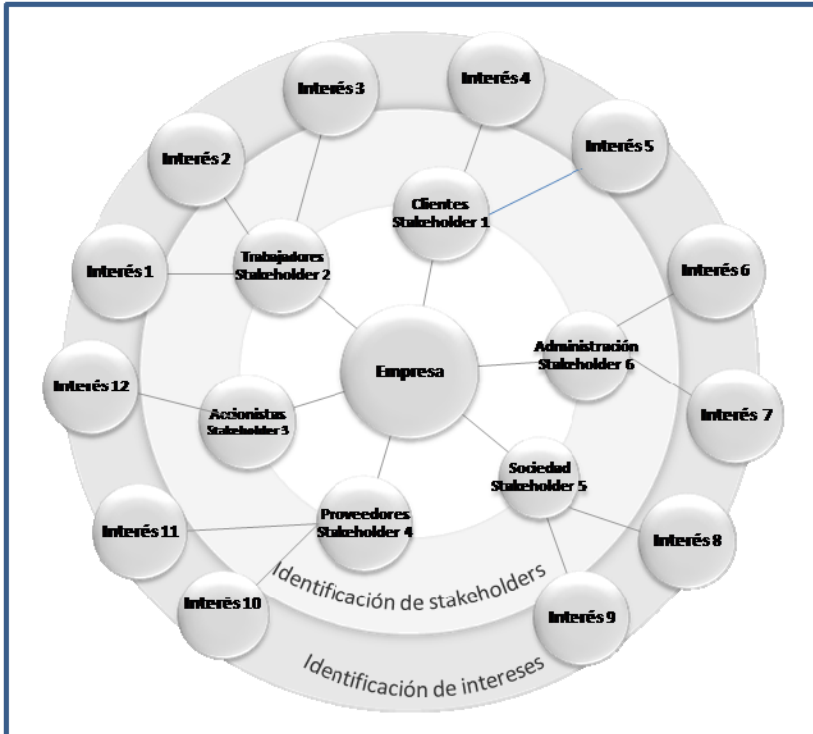
Si bien, la mayoría de las definiciones ponen el énfasis en las personas o grupos que poseen un interés en la empresa, siendo considerados estas entidades de manera individualizada, en el *stakeholder management*, en aras a proporcionar una representación

más fácilmente comprensible de la empresa y sus relaciones, el análisis de *stakeholders* se realiza a través de la configuración de grupos de *stakeholders*. Conceptualmente, estos grupos de *stakeholders* están constituidos por personas o grupos que comparten o presentan intereses homogéneos. No obstante, el método de agrupación empleado en la práctica para la creación de estos grupos es el rol que dicha persona o grupo asume en su relación con la empresa, basándose en el supuesto, no verificado, de que el rol o la relación que la persona o grupo tiene con la organización predetermina sus intereses y prioridades, los cuales serán homogéneos (Winn, 2001, Wolfe y Putler, 2002). Así, los grupos de *stakeholders* genéricos que se suelen emplear en la literatura sobre la *stakeholder theory* son, accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, distribuidores, administración pública o la comunidad (Freeman 1984; Clarkson, 1995; Donalson y Preston, 1995 y Wood y Jones, 1995). Esta agrupación de innumerables individuos y grupos vinculados con la organización, en un número limitado e identificable de grupos de *stakeholders*, constituidos por entidades con supuestos intereses y comportamientos homogéneos, posibilita simplificar la realidad de la empresa y se ha utilizado para comprender las relaciones de la misma con su entorno. Esta clasificación se ha sometido a través de la literatura sobre la *stakeholder theory* a diferentes esquemas de clasificación y tratamiento. Las diferentes aproximaciones intentan clasificar los grupos en relación a alguna variable de referencia, en muchas

ocasiones dicotómicas, tales como voluntario e involuntario (Clarkson, 1995), primario y secundario (Carroll, 1979), estratégico o moral (Goodpaster, 1991), legítimos, derivados o inactivos (Philips, 2003); con el objetivo de entender la naturaleza de las relaciones de los *stakeholders* con la empresa y la responsabilidades de la empresa con respecto a dichos grupos (Carroll, 1993; Langtry, 1994; Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995 y Evan y Freeman, 1988).

Asimismo, esta agrupación realizada a priori se ha generalizado como el primer paso en el *stakeholder management* y ha constituido la unidad de análisis de los intereses de los *stakeholders* y el referente hacia el cual se dirigen las acciones de gestión y comunicación de la empresa. Así, se ha configurado un modelo de gestión con una serie de pasos sucesivos que comienza con la identificación de los *stakeholders* de la empresa para en un segundo paso identificar los intereses de los mismos. Este modelo de *stakeholder management* centrado en el rol se encuentra en una delicada situación debido a los escasos resultados prácticos que ha proporcionado en la mejora de la gestión de las organizaciones para con sus *stakeholders* (McVea y Freeman, 2008).

Gráfico 4: Mapa de *stakeholders* e intereses por rol



Fuente: Elaboración propia

1.2.- La heterogeneidad de intereses intra grupo de rol y sus consecuencias en la stakeholder management

La focalización en los grupos de rol y no en los intereses reales de sus miembros, lleva a la *stakeholder management* a un punto de difícil salida. Quizás el aspecto crucial de esta ineficiencia lo podamos encontrar en la homogeneización hipotética que se hace en relación a los complejos y variados intereses de los integrantes de los diferentes grupos de *stakeholders*.

Si bien es cierto, que diferentes autores reconocen la diversidad de intereses dentro de un mismo grupo de *stakeholders* (Freeman,1984; Jones,1995; Harrison y Freeman, 1999 y Freeman et al. 2007) estableciendo necesario un paso más en el proceso de implementación de la *stakeholder management*, mediante subdivisiones a posteriori para cada grupo de *stakeholder*, para generar subgrupos de *stakeholders* con intereses homogéneos; la mayoría de los estudios y de las empresas en la práctica no realizan este paso, posiblemente, para evitar que el número de grupos (subgrupos) de *stakeholders* resulte ingestible. En palabras de Wolfe y Putler (2002:64), podríamos considerar que: “Most *stakeholders* studies, both theoretical and empirical, fall short in the determination of relevant interests and the subsequent subdivision of role –based *stakeholders* groups into rigorously defined specific *stakeholder* groups”. La subdivisión de cada grupo de *stakeholders* en varios subgrupos incrementa de manera exponencial el número de grupos de *stakeholders* y el número de intereses por grupo a

tener en consideración. Esto limita la aplicación práctica de la *stakeholder theory* al obligar al directivo a atender a múltiples grupos y subgrupos de *stakeholders* con múltiples demandas cada una de ellos, por lo que en la práctica se acaba simplificando el análisis. En aras a esta simplificación y bajo la búsqueda de intereses homogéneos, los intereses heterogéneos dentro de cada grupo de *stakeholders* no suelen tener la posibilidad de ser tenidos en consideración al quedar diluidos por los intereses que emergen de manera homogénea en el grupo.

Bajo una perspectiva diferente, al romper con el foco del rol, diferentes autores ponen de manifiesto como los intereses de las personas pueden estar desligados del rol o roles que cumplan en la empresa, siendo necesario un cambio en la forma de identificación y gestión de los mismos. Wolfe and Putler (2002) explican como la supuesta homogeneidad de intereses en personas que comparten rol en la empresa se justifica racionalmente al considerar que el self-interés es un factor motivacional central, que conforma las prioridades individuales e influencia su comportamiento. No obstante, dichos autores ponen de manifiesto que existen situaciones en las que el self-interest no es el elemento motivador prioritario de las prioridades individuales y en ese caso personas o grupos con diferentes roles pueden presentar mayor homogeneidad que los pertenecientes a un mismo grupo. Ante este razonamiento, parece sensato entender que diferentes accionistas compartan demandas hacia la empresa vinculadas con el valor económico generado para

los mismos, mostrando divergencia de opiniones en otros aspectos tales como la transparencia que debe ofrecer la empresa o las actuaciones medioambientales que debe realizar. La identificación de intereses bajo esta premisa sería incompleta ya que los intereses divergentes, que emanan de elementos motivacionales diferentes al self interés, podrían quedar diluidos y no ser tenidos en consideración, ante la existencia de intereses compartidos, con vinculación al rol, que se visualizarían como intereses propios del grupo. La existencia de intereses desvinculados del rol dificulta el conocimiento de las demandas reales hacia la empresa bajo una supuesta homogeneidad.

Esta diversidad de intereses dentro de un grupo de *stakeholders* se justifica asimismo por la variabilidad de intereses de una misma persona en función de las circunstancias y del momento temporal considerado. Tal y como afirman Post et al. (2002), las relaciones entre los *stakeholders* y la empresa varían de acuerdo al tema y al momento temporal. Bajo esta premisa, los intereses y prioridades de las personas hacia la empresa son cambiantes, no pudiéndose establecer relaciones causales directas entre personas con un mismo rol y sus intereses hacia la empresa.

El supuesto de vinculación de los intereses de los *stakeholders* al rol que cumplen en la empresa conlleva otro problema adicional ya puesto de manifiesto en los orígenes de la *stakeholder theory*, la dificultad de vincular cada persona a un único rol dado que las personas tienen diferentes roles simultáneos en una organización.

Tal y como señala certeramente Freeman: "Many members of certain *stakeholder* groups are also members of other *stakeholder* groups, and qua *stakeholder* in an organization may have to balance (or not balance) conflicting and competing roles. Conflict within each person and among group members may result. The role set of a particular *stakeholder* may well generate different and conflicting expectations of corporate action (Freeman 1984: 58). Este problema puesto de manifiesto por diferentes autores (Winn, 2001; Sachs et al. 2002, Cordano et al. 2004) se ha visto exacerbado por el contexto actual y así, la identificación de los intereses de las personas bajo su asignación a diferentes roles y no como personas con caras y nombres dificulta la aproximación hacia las demandas que las personas tienen hacia la empresa en un momento determinado (McVea y Freeman, 2008).

Pese a la existencia de esta línea de investigación que pone de manifiesto los problemas vinculados al conocimiento de los intereses reales de los *stakeholders* y por tanto de su posterior gestión, bajo el actual modelo de *stakeholder management*, el conocimiento de los intereses de los *stakeholders* se realiza desde su adscripción al rol, de manera unívoca y orientada desde la utilidad. Puede llamarse la atención sobre el hecho de que la segmentación de los *stakeholders* en función de su rol, se suele corresponder con la organización funcional de la empresa; lo cual, sin duda, condiciona desde un punto de vista práctico y teórico la *stakeholder management*. Así, en la práctica empresarial, la identificación de los intereses se realiza, en

gran medida, de manera compartimentada y estanca por parte de las diferentes áreas de la organización; delegando en los diferentes departamentos funcionales su análisis; lo que en gran medida perpetúa los propios intereses y mapas mentales de la organización de la empresa al estudio de los intereses de uno o varios grupo/s concreto/s de *stakeholders*. Por su parte, y desde una perspectiva teórica han sido las diferentes áreas de conocimiento correspondientes a las áreas funcionales de la empresa: marketing, recursos humanos, finanzas, etc., las encargadas de estudiar de manera teórica e individualizada las demandas de cada uno de los diferentes grupos de *stakeholders* (Woodward et al. 1996), generando escasa atención al conocimiento e identificación de los mismos en la literatura vinculada a la *stakeholder theory* y bajo la perspectiva de la misma.

Esta forma de aproximación al conocimiento de los intereses, donde las personas adoptan un único rol y el conocimiento de sus intereses se vincula a una área funcional de la empresa, condiciona y desvirtúa el resultado obtenido al simplificar sobremanera la verdadera realidad multidimensional de la persona y perder la perspectiva de estudio, el conocimiento de los intereses de los *stakeholders* para su incorporación en la gestión estratégica de la empresa. El estudio de los intereses bajo una perspectiva funcional y no estratégica, genera la identificación de una multiplicidad de intereses específicos vinculados generalmente a demandas específicas departamentales y donde las personas adoptan un único

rol vinculado a la relación con un departamento en particular. En este contexto, en muchas ocasiones, los conflictos de intereses de los *stakeholders* no son más que una traducción de los conflictos de intereses de los diferentes departamentos o áreas funcionales de las empresas.

A nuestro entender, el supuesto de vinculación del interés al rol bajo una supuesta homogeneidad de intereses intra grupo de rol ha condicionado el desarrollo de la *stakeholder management*, limitado el conocimiento de los elementos claves para la implementación práctica de la *stakeholder theory*: los intereses reales de los *stakeholders*. En este contexto y en aras a potenciar el desarrollo de la *stakeholder theory* entendemos necesario un cambio de perspectiva en la forma de identificación de los intereses de los *stakeholders*, conllevando un cambio en el modelo de implementación de la *stakeholder theory* aceptado actualmente. Este cambio de perspectiva implica pasar del principio de homogeneidad a un planteamiento de heterogeneidad, tanto en relación a la adscripción de rol, como a la diversidad y complejización de los intereses. Bajo esta perspectiva, y con el fin de identificar los intereses de los *stakeholders*, sería necesario tener en cuenta: 1) los factores contextuales, personales, culturales, motivacionales, etc. de las persona (Sachs et al, 2002, Wolf y Putler, 2002; Rowley y Moldoveanu, 2003) en su integridad, sin atender a consideraciones de rol y 2) el conocimiento de los mismos atendiendo a los requerimientos necesarios para su posterior incorporación a la

gestión estratégica de la empresa. Por otra parte, el modelo del *stakeholder management* actual como un modelo estático que muestra una relación estable entre personas que comparten rol y los intereses de las mismas, debe dar paso a un modelo dinámico de agrupación de intereses, donde las personas se agrupan formando coaliciones dinámicas dependiendo del momento y en función de los intereses en relación a la empresa. Tal y como afirman Jones y Wicks (1999: 215): "The future of *stakeholder* theorizing relies on building models that treat behavior and motives as variables rather than assumptions: "human behavior is both varied (e.g., self-interested, trusting, and cooperative) and variable (e.g., sometimes self-interested, sometimes 'other regarding)". Este nuevo modelo plantea diversos cambios fundamentales en el *stakeholder management*, que mencionamos a continuación:

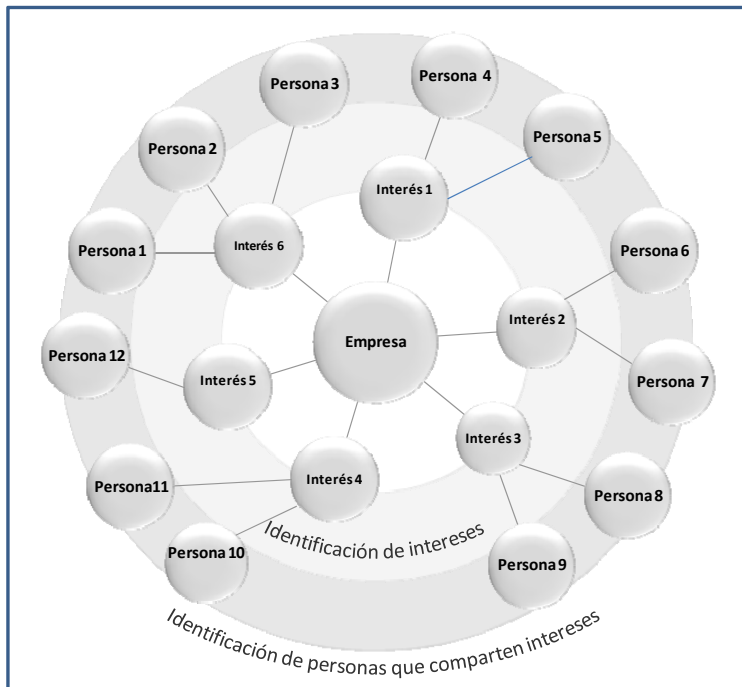
- El elemento nuclear de la *stakeholder theory* deberían ser los intereses y demandas de los *stakeholders* y no los *stakeholders* en sí.
- La unidad de análisis para el conocimiento de los intereses sobre la empresa debería ser la persona sin atender al rol o roles que tenga en la empresa (McVea y Freeman, 2008).
- El *stakeholder management* debe tomar como base para la gestión el conocimiento real de los intereses de las personas, obviando intereses predeterminados por el rol que cumplen en la empresa. Dado que la importancia que cada persona otorga a los intereses demandados a la empresa es también

variable, junto al conocimiento de los intereses es necesario el conocimiento de la importancia otorgada a los mismos.

- Para el conocimiento de los intereses y de su grado de intensidad es preciso tener en consideración la realidad multidimensional de la persona, así como los factores contextuales, personales, culturales, motivacionales, etc. de las personas.
- Dado que el conocimiento de los intereses se realiza para su posterior incorporación en la gestión estratégica de la empresa, la perspectiva de identificación de los mismos debe realizarse bajo esta premisa.
- La *stakeholder management* exige la agrupación de intereses homogéneos para su gestión. Dada la variabilidad de los mismos por parte de las personas, éstas se agrupan formando coaliciones dinámicas dependiendo del momento y en función de los intereses en relación a la empresa.
- La variabilidad de los intereses, y de la importancia otorgada a cada uno por las personas, implica una realidad única para cada empresa constituida como un conjunto de intereses, rompiendo los silos generados por la primacía del rol, y posibilita realidades de empresa diferentes configuradas, en algunos de los casos, por intereses alineados al ser los mismos compartidos y/o compatibles entre diferentes grupos de *stakeholders* y realidades, en otros casos, con intereses opuestos y en conflicto de difícil gestión.

- La variabilidad de los intereses en las personas, posibilita a la dirección realizar actuaciones que persigan el objetivo de alinear los intereses de las mismas.

Gráfico 5: Mapa de intereses de la empresa



Fuente: Elaboración propia

2.- STAKEHOLDER MANAGEMENT Y EL SUPUESTO DEL CONFLICTO DE INTERESES

A pesar del escaso esfuerzo realizado en torno al conocimiento de los intereses de los *stakeholders* (Rowley, 1997), de manera implícita en la literatura sobre la *stakeholder theory* emerge un supuesto sobre los mismos. Este supuesto caracteriza los intereses de los *stakeholders* como intereses heterogéneos, no compartidos y en posible conflicto. Esta premisa, generalmente acompañada de la *vinculación del interés al rol*, ya explicada en el apartado anterior, ofrece una visión de la empresa de conflicto, de enfrentamiento de intereses y de difícil gestión ante la exigencia de la satisfacción equilibrada de dichos intereses. Estos supuestos implícitos en la literatura, tal y como lo hemos explicado, con sus componentes principales de 1) exclusividad de rol, 2) unicidad de intereses, y 3) antagonía de intereses entre los diferentes *stakeholders*, encuentran su fundamento en la teoría económica neoclásica, y en sus supuestos subyacentes, tales como el “*homo economicus*” cuya finalidad es la maximización racional de la utilidad económica y/o en la asunción del selfinterest o, de manera más específica, el oportunismo³⁹, puesto de manifiesto en la teoría económica (Williamson, 1985).

³⁹ Williamson (1975) define el oportunismo como alguien que persigue su propio interés con astucia, aprovechándose de aquellas situaciones en las que se tenga poder frente a otras partes.

Al amparo del paradigma económico neoclásico y del modelo de empresa resultante, los intereses de los accionistas, que en última instancia determinarían los objetivos de la empresa, serían homogéneos y de carácter exclusivamente económico. Esta simplificación facilita un objetivo unívoco en la gestión y control de cualquier tipo de empresa, por lo menos de carácter lucrativo, la maximización de su valor para el accionista, otorgando una directriz clara al directivo que guie su gestión, minimizando los problemas de agencia y una forma de control clara al accionista. Este objetivo llevaría, muy en la línea de la “mano oculta” de Adam Smith, a una maximización del bienestar social (Jensen, 2002). Al amparo de este marco teórico, y a lo largo del tiempo, se han ido generando cambios en la estructura de la empresa, en la gobernanza corporativa, en el sistema de dirección y gestión y en su comportamiento, así como en la legislación y regulación con el fin de preservar como único objetivo de la empresa la maximización de su valor económico.

La teoría económica financiera que emerge de la escuela de Chicago (Friedman, 1953) afianzada por trabajos posteriores (Jensen 1972; Fama 1976; 1980; Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen; 1983) fijaron la base para el desarrollo de una serie de teorías, que entrelazadas promulgaron una nueva forma de describir, explicar, conceptualizar la naturaleza de la empresa y predecir su comportamiento, estructura y relaciones. Este nuevo modelo de empresa promueve una dialéctica de difícil reconciliación entre los intereses de los accionistas y los intereses del resto de *stakeholders*,

al promulgar la primacía del accionista frente al resto de *stakeholders*. Asimismo, genera una controversia respecto el rol o la función básica de la empresa en la sociedad, reduciendo el rol de la empresa a una función meramente económica limitando su gestión a la satisfacción de intereses de ámbito económico del accionista frente a intereses sociales, morales o éticos. Todo ello reescribe el papel del directivo en la empresa, al deslegitimar al mismo, de su capacidad de gestión para promover la generación de valor en la empresa y su supervivencia promoviendo el bienestar social a través de la satisfacción de los intereses de los *stakeholders* (Englander y Kaufman, 2004). La obligación fiduciaria del directivo hacia el accionista elimina la capacidad del mismo para la toma de decisiones al amparo de premisas éticas (Marsden, 2000) y los aspectos éticos y sociales quedan relegados a un segundo plano (Wicks, 1996). El foco del éxito empresarial se centra de manera exclusiva en el rendimiento económico financiero obtenido, como único indicador visible del valor generado en la empresa, obviando la capacidad intrínseca de la empresa para generar o destruir valor a sus *stakeholders* más allá del accionista y/o de generación de externalidades positivas o negativas hacia su entorno. La financialización de la empresa (Vogel, 2005) se hace patente en sus objetivos, en sus indicadores de gestión y rendimiento, en las competencias exigidas a sus directivos y en los modelos de compensación stock-based con los que se retribuye y se incentiva a

los directivos para que su gestión promueva la consecución del máximo retorno económico financiero posible para los accionistas.

2.1.- El desarrollo teórico de la stakeholder theory al amparo del paradigma económico neoclásico y su modelo de empresa

El solapamiento de la *stakeholder theory* con la teoría económica neoclásica, y especialmente con sus presupuestos, ha llevado a un desarrollo divergente y falaz de la teoría frenando su desarrollo teórico y su aplicación a la gestión real de las empresas, tanto por la reacción generada al enfrentarse a la teoría económica ortodoxa, como por las limitaciones derivadas por la presunción de veracidad de ciertos supuestos subyacentes.

Si bien, desde hace ya bastante tiempo, diversos autores, tanto dentro (Jones and Wicks, 1999) como fuera de la propia teoría (March y Simon, 1958) han cuestionado el supuesto carácter unidimensional de la persona como decisor racional orientado a la utilidad económica.

La *stakeholder theory* ha emergido y se ha desarrollado desde una perspectiva teórica y de investigación en los últimos 30 años bajo el influjo y la interacción del paradigma económico neoclásico dando lugar a las diferentes perspectivas desde las cuales se puede interpretar y se ha ido desarrollando la teoría. Goodpaster (1991) identifica dos aproximaciones en la *stakeholder theory*, la *strategic*

approach donde la gestión de los intereses de los *stakeholders* se realiza como un medio para la consecución del objetivo principal de la empresa que es económico y la *multifiduciary approach* que responde a un objetivo moral, visualizando una paradoja entre ambas aproximaciones a la teoría. “Ethics seem to forbid and demand a strategic profit-maximizing mind set” (Goodpaster, 1991: 112). Donaldson y Preston (1995) identifican asimismo esta separación a través de una nomenclatura quizás más usada, la *stakeholder theory* instrumental y la *normative stakeholder theory*⁴⁰ y más recientemente Donaldson y Dunfee (1999). Berman et al. (1999) presentan asimismo dos modelos de gestión de relaciones con los *stakeholders*, el *strategic stakeholder management*, donde la gestión con los *stakeholders* se convierte en un medio para la maximización del rendimiento financiero de la empresa y el *intrinsic stakeholder commitment*, basado en una gestión hacia los *stakeholders* por una obligación moral hacia los mismos.

Si bien, bajo diferentes denominaciones las perspectivas desarrolladas en torno a la *stakeholder theory* reflejan un desarrollo dual y divergente de la misma. Así, la *stakeholder theory* normativa se desarrolla bajo el dogma de la confrontación al paradigma

⁴⁰ La delimitación realizada por estos autores a la *stakeholder theory* es más amplia que la citada en este epígrafe. Así en su intento de clarificar y conceptualizar las diferentes perspectivas desde las cuales se ha ido desarrollando la *stakeholder theory* identifican que dicha teoría es descriptiva, instrumental, normativa y gerencial o directiva.

económico neoclásico, en respuesta y como una oposición teórica al nuevo modelo económico y de empresa generado.

Por el contrario la *stakeholder theory* instrumental (Donalson y Preston, 1995) tiene su marco de desarrollo vinculado al paradigma económico neoclásico dominante y a la teoría de empresa que de él se deduce.

Bajo esta ambigüedad teórica y enorme dificultad práctica para su aplicación en la gestión, lejos de producirse una gestión en las empresas bajo las premisas de la *stakeholder theory*, por la imposibilidad implícita de gestionar intereses irreconciliables bajo una regla o parámetro objetivo, se ha generado un modelo de gestión al amparo del principio de la “tesis de la separación” (Freeman, 1994, 1999), Wicks (1996) y Wicks y Freeman, 1998 que divide como elementos irreconciliables la gestión de la empresa desde una perspectiva económica y su gestión desde la perspectiva ética, generando en las empresas una dualidad de objetivos económicos y éticos o morales vinculados con su desempeño social que se traducen en muchos casos en una maximización del valor económico de la empresa bajo la consecución de un mínimo en los objetivos sociales vinculados al resto de *stakeholders* más allá del accionista. Esta separación deviene de los supuestos subyacentes existentes en la actualidad. La postura de Freeman es de integración (Agle et al, 2007).

Los intentos teóricos y prácticos de vincular ambas perspectivas han sido hasta la fecha infructuosos. Así, desde una perspectiva teórica, se ha puesto de manifiesto como ambas aproximaciones se muestran claramente incompletas proponiendo una convergent *stakeholder theory* (Jones y Wicks, 1999). Por su parte, Freeman (1994, 1999, 2010) muestra un rechazo a la tesis de la separación por ser imposible en la realidad realizar esta separación en la práctica, dada la imposibilidad de separar decisiones económicas y morales. Igualmente, dentro de la comunidad de académicos de empresa y sociedad, diversos autores (Carroll, 1979; Swanson, 1995, 1999; Wood, 1991b) han tratado de especificar y establecer un marco conceptual para el desempeño social corporativo que integre estas perspectivas. Por su parte, el análisis de los vínculos y relaciones entre Corporate Social Performance y Corporate Financial Performance (Cochran and Wood, 1984; Preston and O 'bannon, 1997; Orlitzky et al., 2003; Vogel, 2005, Schuler y Cording, 2006) desde una perspectiva empírica han resultado en la mayoría de los casos poco clarificadores e inconclusos por la variabilidad en los resultados obtenidos a pesar de los meta análisis realizados y las correcciones realizadas.

A pesar de esta reivindicación teórica y de la cada vez mayor demanda social hacia los negocios de actuaciones de corte económico y social, esta separación se da de manera efectiva en la realidad empresarial. Así, la perspectiva seguida de manera prioritaria, desde la perspectiva de gestión empresarial, ha sido la

stakeholder theory instrumental, donde los intereses críticos para la gestión son sólo aquellos intereses que se refieren al valor de la empresa, y el resto de intereses se articulan de forma complementaria, como actuaciones diferenciales y no nucleares en la estrategia de la organización y en muchos casos justificados bajo la consecución del principal objetivo de la empresa de marcado carácter económico.

Jensen (2001 y 2002) reconoce la imposibilidad de maximizar el valor de la empresa sin tener en consideración los intereses de los *stakeholders* (2001), si bien entiende que el principal objetivo de la empresa deber ser la maximización del valor (2002). La delimitación del objetivo de la empresa bajo este estamento posibilita el seguimiento y evaluación del éxito de la misma posibilitando el control del directivo y limitando los problemas derivados de la teoría de la agencia. La aceptación de esta aproximación desde la práctica empresarial se debe asimismo, al desarrollo de un importante número de estudios que vinculan el desempeño económico de la empresa con la gestión de los intereses de los *stakeholders* bajo esta perspectiva instrumental (Berman et al. 1999).

Frente a esta situación, la normative *stakeholder theory* ha tenido su desarrollo teórico vinculado al área de la ética en los negocios y con escasa repercusión desde una perspectiva de la práctica empresarial (Gioia, 1999).

El desarrollo de la *stakeholder theory*, bajo el supuesto de la heterogeneidad de intereses entre *stakeholders*, ha llevado tal y como hemos puesto de manifiesto a un desarrollo limitado de la teoría restando potencial a la misma. Si bien es cierto, que el conflicto de intereses puede producirse en el seno de una empresa, esta situación no debería ser considerada como una situación regular, normal y característica, ni ser considerada como la única situación posible en el seno de la misma⁴¹. Tal y como ya se ha puesto de manifiesto en el apartado anterior, si entendemos que los intereses de los accionistas, al igual que del resto de *stakeholders*, pueden ser variables, heterogéneos y más amplios que aquellos derivados de la maximización de su utilidad económica (utilitarian principles), los intereses de los accionistas pueden ser compartidos con otros grupos de *stakeholders* refutando el supuesto de heterogeneidad de intereses, al menos en algunos casos, otorgando una nueva perspectiva a la gestión al amparo de la *stakeholder theory*⁴².

⁴¹ Si bien es cierto que existe literatura que a través de la metodología del caso pone de manifiesto la conflictividad de intereses existente en el seno de la organización, parte de esta literatura se ha desarrollado en empresas en situación de crisis. Aquí cabe preguntarse si la crisis no es más que una consecuencia lógica de una empresa con esa enorme diversidad y heterogeneidad de intereses.

⁴² Cabe destacar como bajo esta perspectiva, el objetivo de la empresa bajo la teoría de firma neoclásica definido por la maximización del valor para el accionista, como único interés del mismo, se vería cuestionado dada la mayor amplitud y variedad de intereses del accionista. De hecho, el objetivo de la empresa al venir definido por los intereses de los accionistas podría ser variable de empresa a empresa en función del accionariado y del momento, tal y como reconoce la *stockholder theory* bajo la interpretación de los derechos de propiedad y no bajo criterios utilitaristas (Bishop, 2000). Bajo esta interpretación, que desde nuestra perspectiva refleja de manera más fidedigna la realidad empresarial, se genera un nuevo problema, el de agencia puesto de manifiesto para la *stakeholder theory* por Jensen (2002). No obstante,

Si bien, desde hace ya bastante tiempo, diversos autores, tanto dentro (Jones and Wicks, 1999; p.215)⁴³ como fuera de la propia teoría (March y Simon, 1958) han cuestionado el supuesto carácter unidimensional de la persona como decisor racional orientado a la utilidad económica, estos supuestos perviven probablemente por efecto de la inercia al cambio y al hecho de que la visualización del valor que una empresa genera se reduce a la cuantificación del valor económico financiero que genera. Dada la relación biunívoca entre objetivos y control, donde los objetivos posibilitan a la dirección guiar y medir el rendimiento de la empresa en la consecución de los mismos, la inclusión en la empresa de objetivos que superen los de ámbito económico financiero deberían ir acompañados de instrumentos de medición y control que superen los ámbito económico financiero bajo el mismo prisma de rigurosidad.

Así, la *stakeholder theory* entendida como teoría de empresa que entiende que la empresa no define los *stakeholders*, sino que los *stakeholders* constituyen la empresa y por tanto sus intereses y su satisfacción, se constituye como el elemento nuclear de la misma. Bajo esta premisa, el papel del directivo no es el de establecer reglas de decisión, de priorización de intereses y su función no se centrará exclusivamente en la difícil tarea de cómo conseguir bajo una misma

tal y como reconoce Jensen (2008) el objetivo de la empresa debe ser la maximización del valor para el accionista, y su justificación deriva no porque los accionistas sean los propietarios de la misma sino porque bajo determinados presupuestos es la única forma de maximizar el bienestar social.

⁴³ "The future of *stakeholder* theorizing relies on building models that treat behavior and motives as variables rather than assumptions: "human behavior is both varied (e.g., self-interested, trusting, and cooperative) and variable (e.g., sometimes self-interested, sometimes 'other regarding').").

acción, satisfacer intereses contradictorios, sino el generar un proyecto en el que confluyan los diferentes intereses de los *stakeholders* y de la empresa en sí y donde la confluencia de intereses y la creación de una línea común, implicando a la totalidad de *stakeholders*, sea el elemento diferencial generador de valor en la empresa y de la ventaja competitiva de la misma, dado que esta alineación considerada como la situación deseable en la empresa, sea la generadora de valor para la totalidad de *stakeholders*.

La ampliación de la naturaleza de los intereses hacia ámbitos diferentes del económico, posibilitará y facilitará las acciones por parte de la empresa que satisfagan de manera conjunta los intereses diferentes pero no competitivos de los diferentes *stakeholders*. Diversos estudios (Porter y Krammer, 2006), ya han puesto de manifiesto la verificación de este planteamiento en la empresa, la ampliación del concepto de valor generado por la organización superando el valor meramente económico.

Así, en la actualidad la visualización del valor que una empresa genera se reduce a la cuantificación del valor económico financiero. Dada la relación biunívoca entre objetivos y control, donde los objetivos posibilitan a la dirección guiar y medir el rendimiento de la empresa en la consecución de los mismos, la inclusión en la empresa de objetivos que superen los de ámbito económico financiero resulta en la actualidad complicado y deberían ir acompañados de instrumentos de medición y control que superen los de ámbito económico financiero bajo el mismo prisma de rigurosidad.

La irreconciliable tarea de unificar objetivos económicos y éticos, no debería ser tal, dado que en última instancia cualquier acción de la empresa sobre uno de estos aspectos tiene repercusión sobre el otro por acción y omisión puesto que están intrínsecamente unidos. El hecho de que solo existan indicadores de la medición del valor de uno de ellos, el económico, no parece que debería ser interpretado que no tenga repercusión sobre el otro sino que simplemente no se mide. Así, el intento de evaluar las acciones generadoras de valor social bajo medidores de tipo económico, parece tiene poco sentido y requiere del desarrollo de nuevas medidas que amplíen y reconozcan el verdadero valor generado por la empresa, económico o no.

El desarrollo de la *stakeholder management*, bajo esta perspectiva de intereses heterogéneos y en posible competición, exige la generación de modelos o reglas de priorización de los intereses de los *stakeholders* que faciliten la toma de decisiones bajo parámetros racionales al directivo. Esto evitará decisiones al amparo del interés personal del directivo que resten valor al accionista generando costes de agencia. Quizás uno de los mayores problemas al desarrollo de la *stakeholder theory* se encuentre en el debate generado al respecto y en la falta de un criterio objetivo y racional fácilmente aplicable a la gestión (Bishop, 2000). Ya en los primeros trabajos sobre la teoría, se generalizó una confusión donde la propuesta de satisfacer los intereses de los *stakeholders* de manera equilibrada (Freeman, 1984) fue interpretada como otorgar un tratamiento igualitario a los diferentes intereses de los *stakeholders* (Freeman, 2004). Por su

parte, Clarkson (1995) estableció un tratamiento igualitario a los *stakeholders* legítimos o primarios, no así al resto de *stakeholders* secundarios. Jones (1995) propugnó tratamientos diferentes a los *stakeholders*, dado que identifica grupos de *stakeholders* con importancia también diferente. Finalmente, Mitchell et al. (1997) en uno de los estudios más referenciados y aceptados al respecto, presenta the *theory of stakeholder salience*, en la cual plantea que la importancia relativa de los *stakeholders* viene determinado por las tres dimensiones siguientes: legitimidad, poder y urgencia.

En base a lo expuesto en el presente capítulo, podemos concluir que la satisfacción de los intereses de los *stakeholders* está en el centro de la *stakeholder theory*, dado que constituye el propósito de la empresa y el foco de su gestión. A pesar de ello, gran parte de la literatura de la *stakeholder theory* se ha centrado en el estudio de la conceptualización, identificación y legitimización de los *stakeholders*, a través del estudio de la relación que mantienen con la empresa, obviando la conceptualización, identificación y legitimación de los intereses en sí. El desarrollo de la *stakeholder theory* en un marco económico, dominado por la visión de la teoría de empresa neoclásica, ha frenado potencial al desarrollo de la *stakeholder theory* al obligar a sus teóricos al desarrollo de argumentos que posibiliten su aceptación como forma de entender la empresa y la gestión que de ella se deriva a través de la legitimización de los *stakeholders* y de sus demandas frenando el desarrollo de aquellos elementos que podrán operativizar y por tanto testar de manera

empírica y validar la teoría. Esta falta de conocimiento de los intereses de los *stakeholders* supone, tal y como identifican algunos autores, (Rowley, 1997; Bishop, 2000) un freno para el desarrollo de la *stakeholder theory* y de la *stakeholder management*.

El estudio de los intereses en la empresa se ha desarrollado vinculando de manera intrínseca los *stakeholders*, definidos por el rol primario que cumplen en relación a la empresa, y sus intereses o *stakes*.

El modelo de la *strategic stakeholder management*, aceptado en la actualidad, condiciona la aproximación práctica al conocimiento de los intereses de los *stakeholders* a través de la perspectiva del rol. Bajo esta forma de aproximación a los intereses de la empresa se genera una visión limitada y distorsionada de los mismos al dar por supuesto que estos debieran corresponderse con los establecidos por su rol dominante, simplificando la condición *multistakeholder* de las personas, y su heterogeneidad de intereses. Diversos autores justifican que los intereses de las personas en relación a la empresa son variables, en función de diversas variables tales como el contexto, momento temporal, la motivación, las actitudes y por tanto no se puede atribuir que la variabilidad y heterogeneidad de los intereses de una persona dependan de un único factor, el rol. La variabilidad de los intereses abre la posibilidad de dar al directivo la capacidad de modificación de los mismos en la dirección deseada de alineación de interés en la empresa.

Las consecuencias prácticas y teóricas son:

- Hay que modificar la forma de acercarnos al conocimiento de los intereses de los *stakeholder* por el conocimiento real de los mismos. Resulta esencial el conocimiento de los intereses de la empresa desde una aproximación práctica, a través de su estudio empírico. La aproximación desde una visión empírica, evitando su inferencia, implica conocer qué intereses hay que gestionar, cuál es su nivel de importancia por parte de los *stakeholders*, cuántos son y qué nivel de alineación existe en dichos intereses.
- La aproximación realizada a los intereses o *stakes* se ha realizado de manera indirecta a través de la delimitación de los *stakeholders*. La distorsión generada en el conocimiento de los intereses condiciona la gestión y cuestiona los resultados obtenidos de la *stakeholder management* al gestionar intereses que no son fiel reflejo de la realidad empresarial y por las medidas incompletas e inexactas de su resultado o desempeño al amparo de la *stakeholder theory*.

La identificación de intereses variables y comunes a múltiples *stakeholders* posibilita la apertura de nuevas perspectivas en gestión empresarial. Así, la tarea de la dirección empresarial puede entenderse como aquella que va dirigida a la alineación de los intereses de las personas vinculadas con la organización, posibilitando una alineación posterior de las prioridades de la

empresa y de sus acciones con los intereses comunes y prioritarios que presenten sus *stakeholders*.

El modelo de *stakeholders* estático debe dar paso a modelos dinámicos de agrupación de intereses. Lo que permitirá visualizar diferentes realidades de empresa, estableciendo una nueva línea de investigación vinculada al estudio de los elementos o factores que hacen que los intereses en la empresa estén más o menos alineados.

A pesar del acuerdo conceptual de que los directivos deben proactivamente atender los intereses de los *stakeholders*, se ha realizado poco trabajo en torno a la identificación de qué intereses de los *stakeholders* se deben atender y cómo se debe atenderles (Berman et al. 1999).

3.- ANALISIS EXPLORATORIO MEDIANTE METODOLÍA DELPHI:

3.1.- La técnica Delphi y su adecuación al objeto de estudio

La técnica Delphi fue concebida en los años cincuenta en EEUU para su uso en el área de la defensa nacional (Dalkey y Helmer, 1963), si bien a partir de la década de los sesenta ha sido ampliamente utilizada en ámbitos académicos y empresariales como técnica de investigación científica (Delbecq et al., 1975; Linstone y Turoff, 1975 y Landeta, 2006). Linstone y Turoff (1975) lo definen como un

“método para estructurar un proceso de comunicación grupal”. Su objetivo es recabar opinión de un grupo de expertos, a través de un procedimiento basado en cuestionarios, que se suministran de manera sistemática y diferida en el tiempo a lo largo de varias rondas. Este proceso se realiza de manera reiterada hasta conseguir estabilidad en las respuestas, no cuando el consenso se ha obtenido (Linstone y Turoff, 1975 y 2011).

A través de este proceso el rango de respuestas disminuye y la calidad de las mismas mejora. El potencial de esta técnica radica en que posibilita la interacción de los participantes de manera controlada e indirecta evitando los problemas inherentes a las interacciones grupales, tales como, individuos dominantes y opinión mayoritaria (Torrance, 1957; Van de Ven, 1974). Las características que eliminan estos problemas y caracterizan al método Delphi ⁴⁴ (Dalkey y Helmer, 1963; Linstone y Turoff, 1975; Rowe, Wright y Bolger, 1991) son:

- Es un proceso iterativo. Los expertos deben ser consultados, como mínimo, dos veces sobre la misma cuestión⁴⁵, de forma

⁴⁴ La utilización práctica de dicha metodología muestra numerosas variaciones y adaptaciones en función del objeto de estudio, si bien respetando las líneas maestras del mismo (Linstone, 1987; Martino, 1983). En este mismo sentido se manifiesta Landeta (2002), al afirmar que el método Delphi constituye un marco metodológico relativamente flexible en el que el investigador puede actuar con notable autonomía. Manteniendo como punto de referencia las características ya citadas del Delphi (principalmente el anonimato y el feedback controlado), las cuales marcan su identidad como técnica y la diferencian de las demás, esta técnica puede ser aplicada a diversos objetos de estudio, admitiéndose adecuaciones de la dinámica habitual en función de los objetivos que en cada caso quieran alcanzarse mediante su utilización.

⁴⁵ Excepto cuando el consenso se alcance en la primera ronda (Ishikawa et al., 1993).

que puedan repensar su respuesta, ayudados por la información que reciben de las opiniones vertidas por el resto de los expertos. El proceso finalizaría en el momento en el que las opiniones se estabilizan.

- Mantiene el anonimato de los participantes, o al menos de sus respuestas, ya que éstas se trasladan directamente al grupo coordinador. Ello permite poder desarrollar un proceso de grupo, con unos expertos que no coinciden ni temporal ni espacialmente. De este modo, se pretende evitar las influencias personales negativas que, en las respuestas individuales, pudieran tener algunos factores relativos a la personalidad o *status* de los expertos participantes.
- Feedback (o retroalimentación) controlado. Los resultados del grupo son superiores a los individuales, gracias, fundamentalmente, a la interacción que en ellos se da. El intercambio de información entre los expertos no es libre, sino que se realiza a través del grupo coordinador del estudio, el cual transmite siempre la posición general del grupo en cada momento del proceso. La filtración de la información a través del equipo coordinador tiene como finalidad que se elimine toda información que no sea relevante, con el fin de facilitar la interacción del grupo.

Entre sus aplicaciones más comunes se encuentra, el ser una técnica de previsión en situaciones de incertidumbre, un método de

desarrollo de marcos conceptuales y un procedimiento de identificación y/o priorización de diversos temas (Okoli and Pawlowski, 2004). Así, dado que el estudio buscaba la generación de un listado consensuado del conjunto de interés y demandas de los *stakeholders* hacia las organizaciones, que pudiera tener validez ante cualquier empresa de manera genérica, no referida a ninguna empresa o sector en particular, se requería un enfoque basado en expertos y la metodología Delphi, como técnica de carácter grupal⁴⁶, resultaba sumamente adecuada. La escasez de información sobre el fenómeno analizado, así como el perfil heterogéneo, numeroso, disperso y la falta de disponibilidad por la escasez de tiempo de los expertos requeridos por el estudio hacían que esta técnica resultara sumamente adecuada⁴⁷. Adicionalmente, por la cantidad y calidad de la información solicitada se requería una técnica que posibilitara la reflexión, la consulta de información en fuentes documentales o en otras personas de la empresa u organización. No se buscaba una respuesta rápida, espontánea e inconsciente, sino la reflexión, estimular el pensamiento sobre un tema complejo, poniendo de

⁴⁶ Se requería de una técnica de carácter grupal, ya que, el grupo dispone de más información, conocimiento, experiencia, etc. (Herbert y Yost, 1979; Landeta, 2002), tan importantes en nuestro estudio, al tratar de identificar la totalidad de potenciales intereses. Asimismo, la técnica grupal debía permitir la interacción de los participantes, ya que debía potenciar un proceso sinérgico, de identificación de un mayor número de intereses, al poder disponer de la información del grupo. Esta interacción era necesaria, también, en la validación pretendida, por el colectivo más amplio posible, del conjunto de intereses previamente identificados por la totalidad del grupo.

⁴⁷ Las personas que pudieran ser interlocutores y fuentes de información de nuestro estudio, tenían que ser profesionales, tener un amplio conocimiento de los aspectos teóricos, pero especialmente de los prácticos, en identificación y gestión de intereses de los *stakeholders*. Desde un punto de vista práctico, esto implica, personal que mayoritariamente ocupa puestos de responsabilidad y/o directivos, con el consiguiente inconveniente de disponibilidad para participar en el estudio.

manifiesto de manera conjunta e interactiva el conocimiento y los diferentes puntos de vista de diferentes personas con diferentes experiencias, sectores y vivencias tan importantes y necesarias en nuestro estudio⁴⁸ (Herbert y Yost, 1979; Linstone y Turoff, 2011). El método Delphi se ha mostrado como una técnica con validez en la investigación científica al posibilitar obtener y procesar información subjetiva proporcionada por expertos (Ono, R. y Wedemeyer, D. J. 1994; Gupta y Clarke, 1996; Rowe y Wright, 1999 y Okoli y Pawlowski, 2004).

3.2.- Definición de los criterios para la composición del panel de expertos/as

El grupo o panel de expertos conforma el eje central del método. Son los que proveen la información que, después del correspondiente proceso de iteración, interacción y agregación, se convertirá en la opinión grupal y, por consiguiente, en el *output* de la investigación. Una de las críticas más comunes a la metodología empleada se deriva de la incorrecta selección de la muestra de expertos (Rowe y Wright, 1999; Okoli, Pawlowski, 2004 y Landeta, 2006).

Para evitar este problema, la selección del panel de expertos se realizó en función de varios criterios:

⁴⁸ La técnica elegida debía posibilitar un medio de consulta que posibilitara que el colectivo analizado fuese grande y heterogéneo, con el fin de que los resultados obtenidos fuesen representativos de la realidad empresarial y tuvieran validez para todo tipo de organizaciones, con independencia del tamaño, sector de actividad, forma jurídica y años de antigüedad.

- La profundidad y pluralidad de sus conocimientos. El objetivo fue seleccionar tal y como afirman Bolger y Wright (2011) a los expertos reales, en lugar de expertos "sociales", es decir, aquellos que no tienen habilidad especial, pero son "expertos" a fuerza de su condición social.
- Asimismo, en la selección de expertos se tuvo en consideración la heterogeneidad del panelista a la hora de participar dado que mejora la retroalimentación y por tanto los resultados del proceso (Bolger y Wright, 2011).
- Por último, se atendió al interés y motivación de la persona por colaborar en la consulta.

Estos requisitos orientaron el estudio a la selección de un panel de expertos compuesto por personas que configuraban la red de evaluadores de Euskalit⁴⁹, Fundación Vasca para la Excelencia. Estas personas por su experiencia profesional (personal que mayoritariamente ocupa puestos de responsabilidad y/o directivos) eran conocedores de los intereses de los *stakeholders* en sus respectivas organizaciones. Este conocimiento vinculado a la organización en donde desarrollaban su actividad profesional se complementaba con el de otras organizaciones al pertenecer a la red de evaluadores de Euskalit, Fundación Vasca para la Excelencia, y

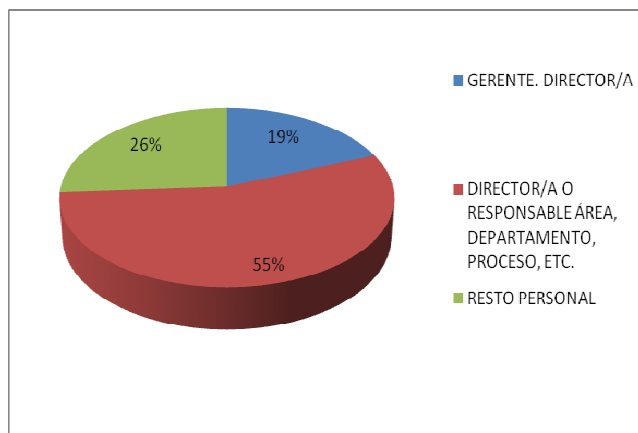
⁴⁹ Entidad gestora de la certificación de la gestión en calidad según modelo European Foundation Quality Management (EFQM) en el País Vasco (Spain).

actuar como asesores y evaluadores en la implantación de sistemas de excelencia en la gestión⁵⁰.

La red de evaluadores está conformada por 1.749 personas, habilitadas por Euskalit como personas expertas en la excelencia en gestión. El perfil de todas ellas y de su conocimiento del modelo de excelencia en gestión les habilita a todas ellas como potenciales expertos en la conformación del panel. Además, su pertenencia a 770 empresas y organizaciones diferentes supone un perfil lo suficientemente heterogéneo y amplio para reflejar la realidad del tejido empresarial y de las organizaciones que conforman la Comunidad Autónoma del País Vasco, tal y como se pone de manifiesto en los siguientes gráficos.

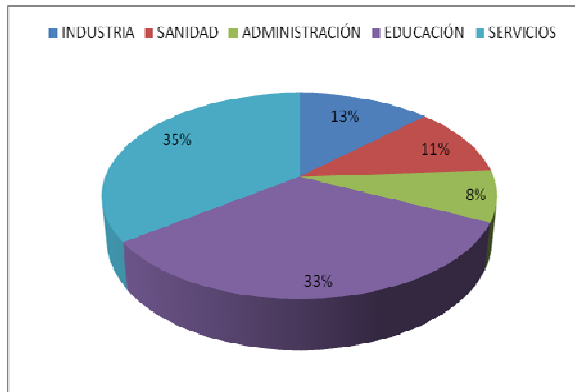
⁵⁰ El modelo de excelencia en gestión según el modelo *European Foundation Quality Management* (EFQM) exige en uno de sus criterios la identificación de las necesidades y expectativas de los *stakeholders* en la organización.

Gráfico 6: Perfil por cargo de las personas del Club de evaluadores de Euskalit



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Representación sectorial de las personas del Club de Evaluadores de Euskalit



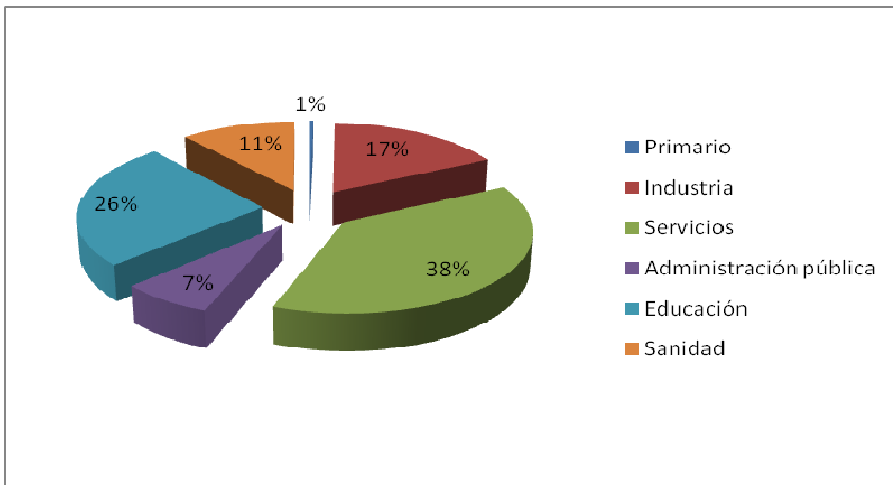
Fuente: Elaboración propia

La pertenencia a la red de evaluadores de Euskalit aseguraba además un conocimiento a nivel teórico y práctico de las técnicas básicas de identificación de *stakeholders* y su posterior identificación de las necesidades y expectativas en un amplio y heterogéneo número de empresas. Asimismo, este conjunto de personas, pertenecientes a la red de evaluadores de Euskalit, realiza su actividad de evaluación en organizaciones ajenas a las que desempeñan su actividad profesional de manera totalmente altruista, con la única recompensa de mejorar la competitividad de las empresas de su entorno. Esta última característica les posicionaba como personas con especial habilidad para comprometerse

activamente en la discusión controlada y alcanzar un consenso razonado y lógico.

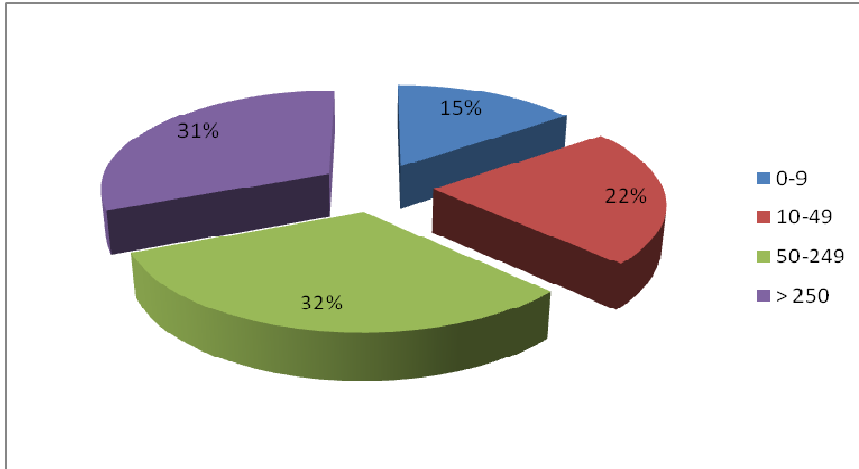
El panel de expertos quedó constituido finalmente por 304 personas, lo que ha permitido la participación de más de 300 entidades del País Vasco pertenecientes a diferentes sectores, de diferentes dimensiones, forma jurídica y antigüedad, constituyendo una muestra manifiesta de la realidad del tejido empresarial y de las organizaciones que conforman la Comunidad Autónoma del País Vasco (España).

Gráfico 8: Perfil de las empresas representadas por los expertos según sector de actividad.



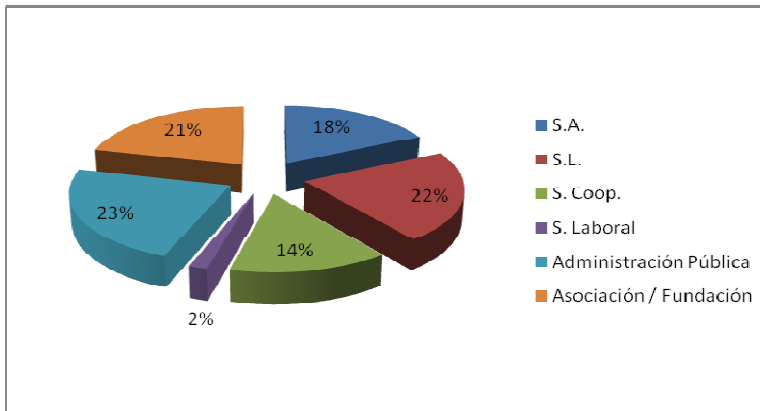
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 9: Perfil de las empresas representadas por los expertos según tamaño



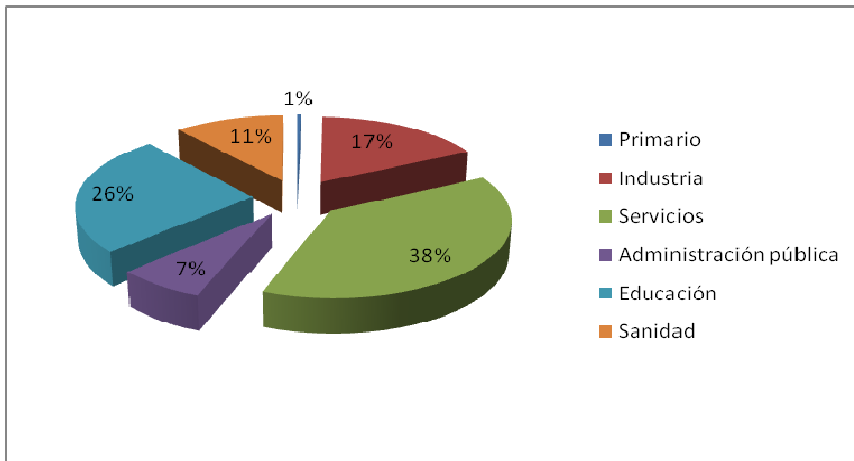
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 10: Perfil de las empresas representadas por los expertos según forma jurídica



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 11: Perfil de las empresas representadas por los expertos según sector de actividad



Fuente: Elaboración Propia

Si bien no existe consenso en la literatura científica respecto al tamaño adecuado del panel para los estudios Delphi (Akins et al, 2005), se considera que un mayor número de expertos generalmente incrementa la confiabilidad (Murphy et al, 1998). Por el tamaño del panel utilizado, éste es caracterizado como un Large Scale Delphi Studies, y por tanto, el estudio se ve influido por los problemas inherentes a este tipo de estudios (Huckfeldt y Judd, 1974). Con el fin de evitar y limitar los problemas inherentes al mismo, las otras dos dimensiones que contribuyen a la mayor complejidad de un Delphi en

larga escala, se evitaron en el mismo, reduciendo tanto el número de temas abordados, así como el número de cuestiones por cada tema.

De forma previa al comienzo del estudio Delphi, el cuestionario fue pre-testado con el fin de detectar problemas de interpretación por 18 directivos de empresas del País Vasco (España), no siendo necesaria ninguna modificación.

3.3.- Fases de realización de la consulta y proceso

El estudio Delphi se realizó entre julio de 2011 y febrero de 2012. Para facilitar la recogida de información, Euskalit cedió su plataforma web de trabajo y de comunicación, para que las personas pertenecientes a la red de evaluadores y a través del uso de sus propias claves de acceso, pudieran acceder a la encuesta y dar contestación a la misma⁵¹. La información se recogió a través de la intranet de Euskalit en tres rondas sucesivas. No existiendo acuerdo en el número óptimo de rondas, Bradley y Stewart (2003) establece que el número de rondas puede variar entre 2 y 6, Erffmeyer et al. (1986) recomiendan un número fijo de 4 rondas y otros autores como Hasson et al. (2000) establecen un número variable en función de factores contextuales. En el estudio adoptamos y seguimos la premisa de que el número de rondas es algo flexible y el proceso

⁵¹ A pesar de utilizar una forma de acceso personal e identificable por parte de Euskalit, se garantizaba el total anonimato de las respuestas.

debe finalizar en el momento en el cual se consiga la estabilidad de las respuestas (Linstone y Turoff, 2011). Siguiendo este último criterio, nuestro estudio constó de tres rondas a través de las cuales se identificaron los intereses y demandas de los *stakeholders* hacia la organización, finalizando el proceso con la validación de los resultados por parte de los participantes. El criterio de validación utilizado respondió a dos criterios. En primer lugar, se tuvo en consideración el nivel de validación otorgada por los participantes al conjunto de intereses agregados y a la codificación realizada. En segundo lugar, se valoró el número de aportaciones realizadas por los participantes con el fin de mejorar los resultados del Delphi. Tras la tercera ronda del estudio, el número de aportaciones realizadas por el panel fueron prácticamente inexistentes y el nivel previsto de consenso se alcanzó. La siguiente tabla proporciona una visión global del proceso del estudio a través de una serie de datos que resume las tres rondas efectuadas.

Tabla 13: Tabla resumen del proceso del estudio Delphi.

Rondas	1	2	3
Objetivo	Identificación del conjunto de intereses por grupos de <i>stakeholders</i>	Discusión y validación del conjunto de intereses identificados agregados	Discusión y validación del conjunto de intereses condensado en 23 dimensiones
Número de participantes	304	144	219
Número de statement enunciados	9.562	348	15
Número total de intereses identificados por stakeholders	139	-	-
Número de intereses identificados por el total de stakeholders	37	23	23
Retroalimentación a los expertos		Información de tipo cualitativo agrupando las respuestas individuales	Información de tipo cualitativo agrupando las respuestas individuales
Nivel de validación de los resultados presentados		62,5%	96,8%

Fuente: elaboración propia.

Ronda 1. Recopilación inicial de los intereses. En la primera ronda del estudio se explicó de manera detallada, en una carta de presentación, el objetivo del estudio, el cual buscaba la identificación del conjunto potencial de intereses existentes, de los diferentes Grupos de *stakeholders*, en relación a una empresa u organización. En dicha carta, los conceptos *stake* e intereses, fueron presentados en la manera en que se asume en este estudio, con el fin de establecer una base común conceptual de trabajo. El cuestionario de esta primera ronda, comenzaba con una pregunta abierta, en la que se solicitaba a los expertos que generaran un listado de los intereses potenciales de ocho grupos de *stakeholders* distintos, que fueron los siguientes: accionistas/propiedad, trabajadores, clientes, proveedores, distribuidores, administración pública, competencia y sociedad/ciudadanos. En la selección y consideración de estos grupos se tuvo en cuenta la literatura existente al respecto (Freeman, 1984). Asimismo, se solicitaba a los expertos que identificaran cualquier otro grupo de *stakeholders* que consideraran significativo y sus correspondientes intereses hacia la organización. La pertinencia de esta pregunta se justificaba por el objeto de estudio, en el cual no se trataba de identificar los intereses de algunos grupos de *stakeholders* sino el listado conjunto de intereses que aglutinara las demandas potenciales de las personas o grupos vinculados con la organización, con independencia del grupo de *stakeholders* al que pertenecen. Complementariamente se preguntó al panel

características de las empresas u organizaciones a la que representaban cada uno de los expertos consultados, concretamente aquellas referentes a: 1) su sector de actividad; 2) la antigüedad de la organización; 3) la forma jurídica; y 4) el tamaño; con la finalidad de poder identificar diferentes grupos o perfiles de participantes, en función de estas variables y poder constatar la pretendida heterogeneidad del panel de expertos.

Dado que el cuestionario en esta primera ronda solicitaba información cualitativa, el análisis de la misma se realizó basándonos en el *qualitative content analysis*, desarrollado por Mayring (2000). El proceso de trabajo se realizó en dos fases. Una primera, en la cual se realizaron 9 listados de intereses, 8 de ellos correspondían a los intereses que el grupo de expertos había enunciado para cada uno de los 8 grupos de *stakeholders* identificados para el estudio, y un noveno, que aglutinaba los intereses de los nuevos grupos de *stakeholders* identificados por el panel de expertos. En una segunda fase del análisis, los 9 listados de intereses se integraron en un listado único que recogía todos los intereses de la totalidad de grupos de *stakeholders*. En este proceso, de combinar y agregar el listado de intereses de cada grupo de *stakeholders* elaborado de manera independiente, el número total de intereses identificados se redujo sobremanera, quedando reducidos a un total de 37 intereses, dado que muchos de los intereses vinculados a un grupo de *stakeholders* lo estaban a otros grupos, pasando a ser enumerados una sola vez. Asimismo, la incorporación de nuevos grupos de

stakeholders enunciados por los participantes tampoco incrementó el número total de intereses a tener en consideración, dado que los intereses atribuidos a estos nuevos grupos ya estaban vinculados a otros grupos. Esta doble etapa de procesamiento de información se realizó de forma muy metódica y rigurosa debido a la necesidad de: homogeneizar la terminología empleada por cada persona experta, interpretar las respuestas atendiendo a la complejidad inherente derivada de la diversidad de las organizaciones participantes, así como, por el volumen de información analizado. La técnica Delphi presenta, no obstante, frente a otros métodos de investigación, la gran ventaja que posibilita la validación por parte de los expertos de la categorización realizada de las respuestas por el equipo codificador y así se genera mayor credibilidad y validez a sus resultados (Okoli and Pawlowski, 2004). Así, la categorización de los intereses identificados tras el análisis de la información de la primera ronda, constituyó la base para la elaboración del segundo cuestionario. La siguiente tabla muestra un resumen del proceso de análisis seguido en esta primera etapa.

Tabla 14: Proceso de análisis de intereses de la primera ronda del estudio.

Grupos de stakeholders	Total statements	Total de intereses identificados	Intereses agregados	Intereses agregados
Accionistas	1520	22	22	37
Trabajadores	1646	18	26	34
Clientes	1401	24	32	31
Proveedores	825	16	35	30
Distribuidores	525	19	35	30
Administración	1467	25	36	19
Competencia	621	8	37	17
Sociedad/ Ciudadanía	1432	22	37	17
Otros⁵²	125	12	37	12

Fuente: elaboración propia.

⁵² Este apartado recoge los diferentes grupos de *stakeholders* identificados por los expertos, diferentes de los citados en el estudio. En concreto se citaron los siguientes grupos nuevos: comunidad científica, ONG's, prescriptores, medios de comunicación, sindicatos, asociaciones profesionales y/o sectoriales, medioambiente, partidos políticos, entidades públicas de promoción, empresas certificadoras y empresas colaboradoras y/o vinculadas.

Ronda 2. *Discusión y validación de los intereses agregados para la totalidad de grupos de stakeholders.* El objetivo del segundo cuestionario fue validar la categorización inicial realizada de las respuestas generadas en la primera ronda. Cada participante, y a través del sistema facilitado por la web de Euskalit, podía acceder a sus respuestas originales y así contrastar y verificar que sus respuestas estaban recogidas en los resultados agregados presentados tras la primera ronda, consistente en un listado de intereses de forma conjunta y agregada para la totalidad de los grupos de *stakeholders*. En este segundo cuestionario se preguntaba a los expertos, si estaban conformes con la codificación realizada y si se habían interpretado y recogido correctamente sus respuestas⁵³. Asimismo, se invitaba a los expertos a discutir los resultados agregados obtenidos, y dado el objetivo del estudio, de comprensión de la esencia de los intereses de las personas consideradas *stakeholders* en la organización y de recopilación del conjunto de intereses hacia la organización, se solicitó a los expertos no solo la verificación sino que refinaran la categorización de intereses propuesta, a través de sugerencias o clarificaciones. Adicionalmente se solicitó la posible identificación de nuevos intereses, no

⁵³ La redacción de la segunda encuesta también fue sometida a un pretest. Esta encuesta, que incorporaba de forma agregada, la información obtenida en las respuestas de la primera encuesta, fue testada por un grupo de 15 profesores de la Universidad del País Vasco, de tres áreas diferentes de conocimiento, así como 15 profesionales externos. El test se aplicó a nivel de interpretación, y así se solicitó determinar el grado de comprensión de los intereses a través de la formulación realizada. En segundo lugar, y con el fin de mejorar en general la redacción de los mismos, se les solicitó que determinaran formas alternativas que mejoraran la formulación de los mismos. Al igual que en el cuestionario anterior, se contó con la colaboración de Euskalit para la elaboración del cuestionario final.

considerados de manera inicial o la eliminación de alguno de los propuestos, al considerar que no eran pertinentes o legítimos.

En esta segunda ronda se generaron 298 comentarios, sugerencias y aportaciones por parte de los 144 expertos que participaron en la misma. A pesar de la discusión generada en torno a los resultados presentados, el 62,5 % de los expertos validaron el listado de intereses como aquel que aglutinaba el conjunto de intereses de los *stakeholders* en una organización. El análisis de la información proporcionada por el panel conllevó, no obstante, a una modificación del listado inicial de intereses constituido por 37 intereses a un nuevo listado conformado por 23 intereses. El 17,36 % de los expertos incluyó algún comentario o matización a la verificación realizada entre sus respuestas y las recogidas en el estudio. Ningún experto eliminó ningún interés, si bien, 3 intereses fueron fusionados al ser considerados por el 22,5 % de los expertos como coincidentes. Por último, se procedió a la supresión de 11 intereses por entenderse como una subcategoría o formulación más precisa de un mismo interés genérico. Esta segunda etapa se realizó en las dos últimas semanas de noviembre.

Ronda 3. *Discusión y validación de los 23 intereses condensados.* El tercer y último cuestionario presentaba la relación final de intereses del conjunto de *stakeholders*, tras la incorporación de las sugerencias y propuestas expresadas por los expertos en las respuestas de la segunda ronda. El objetivo de esta tercera y última ronda del estudio

fue la discusión y validación por parte de los expertos de la nueva formulación de intereses. La continua verificación y evaluación de los resultados de la codificación, después de cada ronda, por parte de los miembros del panel es muy importante para garantizar la fiabilidad y validez de los resultados (Skulmoski et al., 2007). Con el fin de incrementar la tasa de respuestas, el cuestionario fue enviado a la totalidad de las personas a las cuales se las envió el primer cuestionario, incluidas personas que no participaron en la segunda ronda del estudio. En total en esta tercera ronda participaron 219 personas. La forma de acceso a las encuestas fue la misma que la empleada en las dos fases anteriores. Las respuestas obtenidas en esta tercera ronda no incorporaron prácticamente comentarios adicionales, las respuestas fueron validadas y consensuadas por el panel de expertos.

3.4.- Resultados del estudio Delphi

Los resultados del estudio Delphi fueron generados a lo largo de un proceso de 3 rondas. El conjunto de intereses potenciales hacia la organización se fue definiendo por el panel de expertos, alcanzándose el consenso en 23 intereses validados en la tercera ronda. La tabla 3 muestra los resultados del Delphi de manera sintética (en el anexo 1 se pueden visualizar los intereses y sus subintereses de manera desagregada) y permite visualizar los intereses concretos identificados y como la gran mayoría de los

mismos son compartidos por varios grupos de *stakeholders* frente a los supuestos implícitos en gestión y en la propia *stakeholder theory* de heterogeneidad de intereses entre grupos de *stakeholders*. Tan solo el grupo de *stakeholders* accionistas y trabajadores presentan sendos intereses propios y no compartidos por otros grupos de *stakeholders*. Más de la mitad de los intereses demandados a la organización, por la totalidad de grupos de *stakeholders*, lo son también por los accionistas, de lo que se deduce que las acciones de la empresa dirigidas a satisfacer estos intereses de otros grupos de *stakeholders*, al menos en cuanto a las satisfacción de estos intereses, no irían en contra de los intereses de los accionistas, sino a favor de su satisfacción. Asimismo, los resultados del análisis Delphi muestran una serie de intereses que son compartidos por la totalidad de grupos de *stakeholders*, excepto los de la competencia. Estas demandas comunes hacia la organización, la supervivencia en el largo plazo de la empresa, la excelencia en la gestión y la solvencia o solidez financiera, ponen de manifiesto la existencia de un núcleo de intereses, vinculados a la existencia de un proyecto común, la existencia de la organización que les une y les vincula como *stakeholders*. Estos intereses necesariamente estarán supeditados a los intereses particulares de cada *stakeholder*, dado que para que adquieran sentido los intereses particulares de cada *stakeholder*, se hace necesaria la existencia de la organización. Asimismo, las exigencias de transparencia, confianza, reputación y comunicación son demandadas por la totalidad de *stakeholders*, a

excepción de la competencia, mostrando la exigencia de que la organización legitime su razón de ser y actividad. El cumplimiento con la legalidad vigente, el juego limpio, la generación de valor social, el cuidado medioambiental y el respeto y cuidado a los diferentes grupos de *stakeholders*, trabajadores, clientes, proveedores, distribuidores, sociedad, competencia y la administración pública, conforman el resto de demandas comunes a varios grupos de *stakeholders* y no solo a aquellos que más directamente se benefician de su satisfacción por parte de la empresa. Estos resultados muestran los cambios acaecidos en la sociedad y el nuevo papel exigido a las empresas, las cuales pasan de ser organizaciones económicas productivas a organizaciones económicas y sociales generadoras de valor.

Tabla 15: Intereses por grupos de *stakeholders* según rol en la empresa.

	INTERESES IDENTIFICADOS	A	T	C	P	D	A P	C O	S C
1	<i>Supervivencia en el largo plazo</i>	x	x	x	x	x	x		x
2	<i>Mejora condiciones laborales</i>	x	x	x			x		x
3	<i>Excelencia en gestión</i>	x		x	x	x	x		x
4	<i>Solvencia o solidez financiera (tesorería)</i>	x	x	x	x	x	x		x

5	<i>Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa/organización</i>	x	x	x			x		x
6	<i>Sostenibilidad medioambiental</i>	x	x	x			x		x
7	<i>Transparencia y confianza</i>	x	x	x	x	x	x		x
8	<i>Cumplimiento de las obligaciones legales</i>			x			x	x	x
9	<i>Colaboración proactiva con la Administración pública</i>						x		x
10	<i>Participación y reconocimiento en la organización</i>	x	x	x	x	x			
11	<i>Clima laboral (ambiente de trabajo)</i>		x						x
12	<i>Fidelidad a la misión, visión y valores de la organización</i>	x							
13	<i>Mejora de la oferta del producto/servicio</i>	x	x	x		x	x		x
14	<i>Seguridad de cobro en el plazo acordado</i>				x	x			
15	<i>Resultados económicos</i>	x							
16	<i>Mejora reputación e imagen de la organización</i>	x	x	x	x	x	x		x
17	<i>Desarrollo profesional</i>		x			x			
18	<i>Generación de colaboraciones y alianzas</i>				x	x	x	x	x
19	<i>Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes</i>			x	x	x			
20	<i>Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa</i>			x	x	x			
21	<i>Generación de riqueza y bienestar social</i>	x		x			x		x
22	<i>Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal de la organización</i>	x	x	x	x	x	x	x	x
23	<i>Juego limpio y relaciones contractuales equitativas</i>			x	x	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

4.- CONCLUSIONES

La gestión empresarial, bajo el amparo de la *stakeholder theory*, exige la clarificación conceptual de los conceptos, intereses o *stakes*, en las empresas u organizaciones. La perspectiva de estudio seguida en la disciplina de marketing, proporciona la clarificación conceptual necesaria, y posibilita vincular el concepto de intereses con las demandas que realizan los *stakeholders* hacia la organización para satisfacer sus necesidades, vinculando así, la forma de satisfacción de la empresa de tales demandas, a la generación de valor hacia los *stakeholders*.

Asimismo, para la aplicación de la *stakeholder theory* resulta esencial el conocimiento y estudio de los intereses, desde una perspectiva práctica y ajena a los supuestos implícitos en la teoría económica y en el desarrollo de la *stakeholder theory*, supuestos alejados de la realidad a la que se enfrentan las empresas y sus gestores. Así, el presente trabajo contribuye a incrementar el conocimiento del conjunto de intereses potenciales, que presentan los *stakeholders* en una organización a través de un estudio de carácter exploratorio, utilizando la metodología Delphi. Los resultados obtenidos de dicho estudio ponen de manifiesto como los intereses potenciales del conjunto de *stakeholders* se pueden agrupar o condensar en un número máximo de 23 intereses, lo que da soporte teórico a la **secunda y tercera hipótesis** de nuestro trabajo, que consideraba que los intereses de los *stakeholders* son limitados y finitos. Así, a partir del estudio realizado se puede concluir, que al

menos en el caso de algunas organizaciones, los intereses de los *stakeholders* son limitados en número, lo que facilita y posibilita su inclusión en el núcleo de la gestión empresarial por parte de la dirección, de acuerdo a la *stakeholder theory*.

El conocimiento del conjunto de intereses de los *stakeholders* posibilita poner de manifiesto la existencia de intereses comunes entre las personas pertenecientes a diferentes grupos de *stakeholders*. Estos resultados se muestran consistentes con la **quinta hipótesis** del trabajo, que desvincula los intereses de una persona determinada al rol que desempeña en la empresa. En este sentido, cabe considerar cómo diferentes grupos de *stakeholders*, definidos en función del rol o de la vinculación de las personas con la organización, pueden compartir intereses. Esta afirmación no necesariamente implica que no puedan existir intereses heterogéneos y enfrentados en una organización, entre diferentes grupos de *stakeholders*, y/o personas pertenecientes a los mismos, pero no considera que esta sea la única opción existente en la empresa, y evita que el conflicto sea un elemento consustancial de la relación entre *stakeholders*. Esta premisa posibilita superar el conflicto de intereses teórico entre los *stakeholders* de una organización, propio de la economía clásica y neoclásica y potencia el desarrollo y aceptación de la *stakeholder theory*. La identificación de intereses comunes a múltiples *stakeholders* posibilita la apertura de nuevas perspectivas en gestión empresarial. Así, la tarea de la dirección empresarial puede entenderse, como aquella que va

dirigida a la alineación de los intereses de las personas vinculadas con la organización, posibilitando una alineación posterior de las prioridades de la empresa y de sus acciones, con los intereses comunes y prioritarios que presenten sus *stakeholders*.

Por último, **la primera hipótesis** del estudio se vio también soportada por los resultados del mismo, al identificar dentro de un mismo grupo de *stakeholders*, definido en función de su rol, intereses divergentes e incluso enfrentados. La presunción implícita e inherente en la *stakeholder theory*, de homogeneidad de intereses dentro de un mismo grupo de *stakeholder*, ha guiado y condicionado el modelo conceptual desarrollado para su implementación en la gestión empresarial. La negación de dicho supuesto hace necesario redefinir el modelo de aplicación de la práctica de la teoría *stakeholder*. Así, el análisis de los intereses de los *stakeholders* debería realizarse a nivel de persona y no de grupo de *stakeholders*, dado que los intereses de los mismos no tienen porqué ser coincidentes. Asimismo, el concepto de grupo de interés agrupando personas en función de su rol, bajo el supuesto de homogeneidad de intereses, debería dar lugar a un nuevo método de agrupación de personas, que respondiera de manera efectiva a la homogeneidad de sus intereses reales, y no supuestos, una vez estudiados y conocidos por la empresa. Trabajar con la identificación de los intereses reales permitiría diseñar estrategias de alineación, e integrar los intereses más relevantes en los instrumentos de gestión habituales de las organizaciones, como son la planificación estratégica y el cuadro de

mando integral, incorporándose en el núcleo de la gestión, en lugar de mantenerse en un ámbito periférico.

CAPÍTULO VII.- ANÁLISIS CONFIRMATORIO CON LAS EMPRESAS DEL IBEX-35

“Nunca desistas de un sueño.
Sólo trata de ver las señales
que te lleven a él”

Paulo Coelho

CAPÍTULO VII.- ANÁLISIS CONFIRMATORIO CON LAS EMPRESAS DEL IBEX-35

En este momento la globalización, y la subsecuente financiación de la economía ha puesto en primea línea el problema de la sostenibilidad, tanto desde su vertiente social como desde la ecológica (Sen, 1997; Wood, Logsdon, Lewellyn y Davenport, 2006). Así, el debate, sobre los límites del crecimiento ha sido de nuevo reactivado. Parece haber un consenso sobre el hecho de que la globalización ha desbordado el “control” de los Gobiernos nacionales (Phillips, 2006), volviendo a ampliar las desigualdades, no sólo entre el norte y el sur, sino también en el seno de los propios países catalogados como desarrollados; en el interior de los cuales está eclosionando un “cuarto mundo” de marginalidad (Ehrenreich, 2001). En el ámbito medioambiental la situación no es mejor, ya el desbordante crecimiento de la actividad económica y el subsiguiente consumo de recursos naturales ponen de manifiesto la fragilidad del mundo en el que vivimos.

La realidad parece desmentir que se de una correspondencia, entre la maximización del valor de mercado por parte de las empresas y el bienestar social, tal y como defiende la economía clásica (Jensen, 2002). Quizás es el momento de replantearnos la opción centrada en la maximización de una única dimensión, la económica; para plantearnos objetivos tendentes al equilibrio multidimensional del “triple botton” (Retolaza et al., 2009). Esta opción está orientada no sólo a los *stockholders*, sino a todo el conjunto de *stakeholders*, tal y

como propone la *theory of stakeholder* (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010). En este contexto cobra especial importancia la responsabilidad o irresponsabilidad de los agentes socioeconómicos en el mundo que estamos construyendo. Algunos de estos agentes, de especial relevancia, en función de su triple impacto: económico, social y medioambiental, son las empresas transnacionales. Pero ¿cuál ha sido la aceptación de la *stakeholder theory* y de la Responsabilidad Social Corporativa en este tipo de entidades?

A primera vista, podría parecer que este tipo de empresas, muy vinculadas al proceso de globalización y en las que el capital, a través de la Bolsa, juega un papel relevante; serán reacias a cualquier planteamiento que limite la orientación hacia los *shareholder* y la generación de valor para los mismos; y por tanto a la incorporación de la *stakeholder theory* en su gobernanza. En este sentido, y durante varias décadas, el reto fundamental de la teoría ha sido su fundamentación, insistiendo en las razones por las que las empresas deben responsabilizarse del conjunto de *stakeholder* y no únicamente de los *shareholder*, presuponiendo la resistencia de las empresas, y en especial de los *shareholder*, a la incorporación de este planteamiento.

Sin embargo, en este momento, el debate teórico parece superado. En un estudio sobre 100 empresas extraídas del Fortune 500 (Agle et al., 2008) encontraron que sólo 10 empresas defendían el énfasis en la maximización del valor para los accionistas; otras 22 defendían un enfoque hacia los accionistas “delimitado legal y éticamente”,

mientras que 64 adoptaban el enfoque de “maximizar el bienestar de todos los *stakeholders*”, y 2 tenían como objetivo solucionar los “problemas sociales obteniendo al tiempo un beneficio justo”.

Quizás el resultado no sea tan sorprendente, ya lo había anticipado Jensen (2002, 2007) cuando señala en el marco de la teoría de agencia, que la teoría de *stakeholder* sería fácilmente aceptable por los agentes, a los que evita el control por parte del principal; ya que al establecer objetivos *multistakeholder*, los resultados difícilmente son controlables. Al margen de que la teoría de agencia pueda explicar parcialmente la aceptación generalizada de la *stakeholder theory* por las empresas transnacionales, lo cierto es que importantes presupuestos vinculados a la propuesta de la función de maximización del valor por parte de la empresa han sido seriamente cuestionados por la realidad. Como señala Wood (2007), para que este planteamiento tuviera sentido, deberían darse ocho supuestos:

1. Los agentes racionales intentan maximizar su interés propio, que se define en términos económicos estrictos.
2. Maximizar implica necesariamente recursos limitados que no pueden desplegarse en direcciones múltiples sin pérdida.
3. El comportamiento con sentido es maximizar el resultado.
4. No hay externalidades.
5. No hay monopolio.
6. Todos los bienes tienen un precio.

7. El bienestar social equivale a eficiencia.

8. El valor de mercado de una empresa es su valor total. Pero dicho supuestos, no sólo carecen de evidencia empírica, sino que son teóricamente destructivos.

El actual background científico ha ido incorporando sucesivamente conocimientos, que sin duda, ponen en tela de juicio estos supuestos. Sabemos demasiado sobre la irracionalidad, tanto de las personas como de las organizaciones (Simon, 1982), sobre la estrategia del satisficing y las “agendas ocultas” de los ejecutivos; sobre la teoría de agencia y los problemas de incentivos y control (Mitnick, 1980); sobre el cumplimiento de objetivos múltiples (Egidi y Marris, 1995); o los problemas de asimetría de la información (Arrow, 1984); así como sobre la existencia de externalidades económicas, cuasi-monopolios o monopolios de hecho, y del hecho, de que no todos los bienes tienen un precio (Stone, 1982).

Sin embargo, aunque la realidad cuestiona seriamente los presupuestos que fundamentan el planteamiento clásico de maximización del valor, no nos permite soslayar el problema de ingobernanza que Jensen (2002, 2007) considera consustancial a la propia *stakeholder theory*: ya que si el agente tiene que responder a un conjunto de *stakeholder* con intereses diversos, y en gran medida enfrentados, resulta prácticamente imposible establecer un control efectivo sobre su actuación. Es de esperar que este problema tuviera especial relevancia en las empresas transnacionales, debido a que

su dimensión y la diversidad de territorios y comunidades en las que operan, generaran una multiplicidad de intereses no alineados. Vamos a denominar este problema como la “hipótesis de Ingovernanza de la *stakeholder theory*”. En un primer acercamiento, podríamos considerar con Boatright (2008), que la complejidad de una empresa transnacional, sus múltiples objetivos interrelacionados, y la variabilidad de sus stockholders, genera un sistema complejo donde el control lineal sobre la maximización de valor es prácticamente imposible; en este sentido, incrementar la complejidad del sistema con la ampliación a otros *stakeholders* no tendría que resultar necesariamente relevante. Desde un planteamiento más empírico, podemos constatar que las empresas multistakeholder tienen una larga tradición en Europa, donde no sólo se ha dado la orientación hacia el conjunto de *stakeholder*, en relación con los objetivos de la entidad, sino, que como en el caso de las grandes empresas francesas, o las cajas de ahorro españolas (San-Jose, Retolaza y Torres, 2014), dichos *stakeholder* se han incorporado en los órganos de gobernanza de las empresas; sin que esto haya ido en detrimento de la eficiencia en la gestión. Sin embargo, aunque estos argumentos cuestionan la generalización de la hipótesis de ingovernanza de Jensen, no resuelve el hecho de que la teoría de *stakeholder* puede incrementar de forma significativa los problemas vinculados al control de gestión, especialmente en las empresas transnacionales. A través de este trabajo examinaremos cómo las

empresas pertenecientes al IBEX 35 están gestionando los múltiples intereses de sus *stakeholders*.

1.- METODOLOGÍA.

Con el fin de identificar todos los posibles intereses fue diseñado un estudio estructurado en dos etapas. La primera etapa es exploratoria, y el procedimiento aplicado en ella fue identificar un potencial conjunto posible de los intereses de una empresa u organización. La segunda fase, de confirmación, consistió en verificar la coincidencia de estos intereses con los que habían identificado las empresas del IBEX-35 en relación con sus grupos de interés. Un estudio Delphi se utilizó en la primera etapa para lograr el consenso en la identificación de los intereses. En la segunda etapa las entrevistas personales y un cuestionario estructurado se llevaron a cabo con el fin de obtener una explicación más profunda del tema en su complejidad, y para agregar valor cualitativo.

La técnica Delphi es muy adecuada como un medio y un método para la construcción de consensos, a través del empleo de una serie de cuestionarios para recoger datos de un panel de expertos seleccionados (Dalkey y Helmer, 1963). Después de cada ronda Delphi, los datos de la encuesta se analizaron y re-expresados en forma agregada se consensuan por los expertos. En primer lugar, la selección de los expertos juega un papel importante, pero en este caso hay más de 300 expertos de Delphi y el hecho de que el

consenso se logra a partir de tantos profesionales es suficiente para garantizar la calidad de este paso.

En segundo lugar, como mínimo, se necesita un proceso de tres rondas (Cyphert y Gant, 1971), pero en este caso las interacciones fueron aquellas que nos llegaron al consenso.

Tabla 16: Metodología: análisis exploratorio y confirmatorio.

Nº	METHOD	REASONS	TYPE	SAMPLE	Period	ROUNDS	RESULTS
1	Delphi	Using the experts from the business field. To achieve consensus the stakeholder interests were listed.	Exploratory	Euskalit has 304 agents in the Basque Country It is a Foundation grouping over 700 Basque companies applying advanced management and with over 25 of experience. www.euskalit.net	2012	3	From 37 to 23 interests (see the list in Table 3)
2	Personal Interview	To confirm established interests and understand the possibilities that a reduction in them offers company management and strategy	Confirmatory	32 companies in Ibex-35 SPAIN They are the most liquid companies on the stock exchange markets of Spain. www.bolsademadrid.es	2013 - 2014	1	23 interests accepted*

Fuente: elaboración propia.

* Algunas empresas indicaron que dos de los 23 intereses posían agruparse; mientras que otras empresas sugirieron unilateralmente otros intereses que no son significativas, sin aportar argumentos a favor de su decisión.

El objetivo principal del trabajo es resolver o al menos presentar una forma de reducir el problema de la ingobernabilidad puesto de relieve por Jensen. Para este fin se utilizó la contribución de la *stakeholder theory* como instrumento para controlar y gestionar los intereses y necesidades de los *stakeholder* de manera eficiente y la consideración del valor social y su integración dentro de la contabilidad económica-financiera. La contribución de este trabajo también muestra la metodología, los datos y resultados para los intereses, aunque no constituye el objetivo principal del estudio. En concreto, a través de la técnica Delphi, se identificaron 23 intereses que fueron confirmados luego por las empresas del IBEX-35 en entrevistas personales (hubo un acuerdo más del 90% de los intereses mencionados). Este segundo paso era necesario para asegurar la confirmación en un grupo de empresas, las empresas españolas transnacionales, con el fin de poder hacer extensible estos resultados a otras empresas.

2.- RESULTADOS: DEL PROBLEMA DE LA SEPARACIÓN AL PROBLEMA DE LA INTEGRACIÓN

A pesar de la amplia aceptación de la *stakeholder theory* en el discurso de las empresas transnacionales, resulta fácil constatar la separación entre el ámbito de la responsabilidad social corporativa, y el ámbito de la gestión estratégica; en lo que de una u otra forma se ha dado en denominar “Tesis de la Separación” (Wicks, 1996). De las 31 empresas del IBEX-35 español que han asumido el discurso de la *stakeholder theory* o desarrollan de forma dinámica actividades de

CSR, en un 83,8% se encuentra disociada de la “cuore” estrategia. Sin embargo, la integración de estos dos ámbitos de gestión en la empresa parece consustancial a una implementación real de la *stakeholder theory* (Freeman, 2007). La tesis de la separación ha llevado, o justificado, en la práctica una cierta duplicidad de objetivos, por una parte se encuentran los objetivos estratégicos, relativos a los resultados económicos de las empresas; y de otra, los objetivos de responsabilidad social en cualquiera de sus formas. Este esquema, parece manifestar el planteamiento, de que la empresa responde fundamentalmente a los objetivos de maximización de valor de los *stakeholders*, pero complementariamente otorgan un cierto valor residual o instrumental, al resto de *stakeholders*, especialmente, a aquellos que pueden tener incidencia en el desarrollo del negocio debido a su poder (Philips, 2003).

Sin embargo, al menos en las empresas españolas del IBEX-35, se está dando un proceso de integración, que supera en la práctica la paradoja de Goodpaster y la dicotomía *shareholder / stakeholder*. Cada vez, en mayor medida, son los *shareholder*, los *stakeholders* interesados en que la empresa incorpore la Responsabilidad Social entre sus objetivos estratégicos. Así, de las 35 empresas del IBEX-35, el 51% adopta esta perspectiva, vinculándose la CSR con la IR (Responsabilidad con los inversores). Podemos discutir si la motivación de los inversores se debe a factores éticos o de prevención de riesgos, pero lo cierto es que esta nueva realidad está transformando la forma de visualizar la CSR, por parte de las

transnacionales españolas; los informes GRI y los Integrate Report, son sólo la parte visible del iceberg. Y no sólo se está dando una integración de la CSR por parte de las transnacionales, sino que éstas están actuando de tractores en relación con sus ecosistemas, principalmente de proveedores.

En este sentido nos encontramos en un buen momento, tal y como señala Freeman (2007), las empresas parecen haber entendido que la responsabilidad primordial del directivo es crear tanto valor como sea posible para el conjunto de los *stakeholders*, y esto está vinculado con la forma en la que se crea valor para los accionistas. El conflicto no debe ser la norma, cuando este ocurra, lo que puede no sólo darse entre los *stakeholders* y los accionistas, sino dentro de cada grupo de interés (por ejemplo entre accionistas a largo y especuladores), o también entre otros grupos de interés (por ejemplo entre clientes y trabajadores; o clientes y proveedores). Los ejecutivos tienen que reconsiderar el problema, como una desalineación de intereses, e intentar buscar una solución que permita alinear lo más posible los intereses del conjunto de *stakeholders* de la organización hacia la generación de un valor compartido. Cuando los intereses entran en conflicto, la tarea del directivo no consiste en posicionarse a favor de algunos de los *shareholders*, sino en buscar cómo redefinir la situación de forma que se pueda crear el máximo valor para todos los participantes. Desde esta integración, demandada por los propios inversores, la teoría de

stakeholder encuentra un cómodo ajuste con planteamientos clásicos como el de Friedman (1962, 1970).

Agle et al. (2008: 165) describen la conexión entre los planteamientos económicos y de los *stakeholders*:

“Tienes que tener grandes productos y servicios que quiera la gente, que hagan lo que dices que van a hacer. Necesitas proveedores que quieran hacer que tu empresa sea mejor y que se responsabilicen de lo que hacen. Necesitas empleados que vayan a trabajar y quieran estar allí, ser creativos y productivos. Necesitas comunidades para quienes seas al menos un buen ciudadano de manera que no utilicen el proceso político (en las sociedades relativamente libres) para destruir el valor que creas. Y tienes que hacer dinero para los financieros” Agle et al. (2008: 165)

Posiblemente, la explicación de que el valor compartido suma, en lugar de restar valor, la encontremos en que el beneficio actúa como un resultado (output remoto) y no como un objetivo de acción (input) o de resultado inmediato (output directo). Como señalan Collins y Porras (1994) el intento de maximizar los beneficios hace que estos no se maximicen, ya que normalmente conlleva una pérdida de recursos de todo tipo en la empresa, que a medio plazo se traduce en una merma del valor generado, y por tanto, de los propios beneficios; dándose la paradoja de que la focalización en el valor compartido facilita optimizar mientras que la focalización en la maximización de beneficios repercute negativamente en los mismos.

No obstante, al avance significativo que supone la integración conceptual de los intereses del conjunto de *stakeholders* en la generación de valor, su integración práctica en la gestión de las grandes empresas transnacionales presenta un serio problema de aplicabilidad. El 83,8 % de las empresas del IBEX-35 orientadas hacia el conjunto de *stakeholder* o con planteamientos coherentes de CSR, se encuentran con problemas operativos para la aplicación de la *stakeholder management strategy*, tal y como se entiende de forma generalizada. Habida cuenta que para un mejor análisis y comprensión del concepto de grupo de interés, se utilizaron los grupos de rol; de forma implícita la práctica en gestión parece haber asumido que los intereses vienen definidos por el rol que una determinada persona tiene en la empresa. Así, nos encontramos con diversas categorías de *stakeholder*, utilizadas de forma habitual: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, sociedad etc. Sin embargo, lo cierto es que como hemos comentado con anterioridad, la persona es un ser complejo, con múltiples intereses e incluso contradicciones; que puede desempeñar un solo rol en la empresa o varios roles, y quizás, en casos excepcionales, incluso la totalidad de roles. La pretensión de establecer una relación biunívoca entre rol e interés, y a partir de este supuesto iniciar el pretendido análisis de intereses, ha colapsado el intento de aplicar la *stakeholder theory* en las empresas transnacionales, por lo menos en España.

El modelo tradicional de definición de grupos de interés por roles, arranca, normalmente, de la identificación de siete u ocho grupos de

interés (Mitchell, Agle y Wood, 1997); inmediatamente, se identifica que dichos grupos no son homogéneos y que a su vez deben ser divididos en varios subgrupos (por ejemplo *stockholder*: pequeños accionistas, grandes accionistas, inversores a corto, a largo, créditos participativos, o preferentistas), que a su vez, y a poco que se profundizara sería necesario subdividir a su vez en varios sub-subgrupos. Este problema se acentúa aún más en las empresas transnacionales, donde dada su dimensión y amplitud geográfica, la diversidad de intereses resulta aún mayor. El resultado es una regresión cuasi-infinita donde el número de *stakeholder* tiende a igualarse con el número de personas implicadas. En la práctica de gestión, a la segunda subdivisión, ya el número de subgrupos resulta lo suficientemente amplio para hacer imposible la integración de sus intereses en un plan de gestión. El resultado práctico suele consistir en limitar el número de grupos de interés a una cantidad manejable; normalmente no superior a 16⁵⁴; identificando algunos intereses de referencia a los que intentar dar respuesta. Y la sensación para las personas responsables del análisis, tal y como nos han repetido reiteradamente, es que el resultado no permite realmente incorporar los intereses de las personas en la gestión de la organización.

Algunas de las 35 empresas analizadas, están desarrollando nuevas aproximaciones que permitieran abordar de forma innovadora la aplicación de la *stakeholder theory* en la gestión práctica de la

⁵⁴ Este dato se extrae tanto de las entrevistas en profundidad mantenidas con las empresas del IBEX-35 como de sus memorias de sostenibilidad.

empresa; entre las 35 empresas del IBEX-35 que hemos analizado, quizás los tres planteamientos con mayor potencial en cuanto interacción con la estrategia y elemento de transformación, en línea con la CSR2.0 de Visser (2014) y el marketing 3.0 (Kotler et al. 2010), sean los de Telefónica, BBVA y REPSOL.

El BBVA⁵⁵ ha transformado los grupos clásicos de interés en un concepto transversal denominado áreas de acción prioritaria: oferta comercial, trabajo, ética, responsabilidad social, innovación, liderazgo, calidad de la gestión y resultados económicos (Kotler et al., 2010); áreas que amplían de forma importante la orientación exclusiva a los *shareholder* y que por otra parte, intentan integrar y alinear el conjunto de intereses del resto de los *stakeholders*. Por su parte, Telefónica⁵⁶, entidad que lidera el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), en su sector a nivel mundial, centra sus actuaciones en relación con el *management stakeholder* en la creación de ecosistemas *multistakeholder* centrados en generar propuestas de valor compartido, en relación con un problema o reto social, normalmente con una ubicación geográfica determinada (Kotler et al.,

⁵⁵ BBVA es un grupo multinacional de servicios financieros con más de 48 millones de clientes, más de un millón de accionistas y 120.000 empleados distribuidos en 8.000 oficinas a lo largo de 35 países. Véase www.bbva.es para más información.

⁵⁶ Telefónica es una de las compañías de telecomunicaciones más grandes del mundo en términos de capitalización bursátil, se encuentra presente en 25 países, y cuenta con una base de clientes de más de 281 millones de personas, unos 257.000 profesionales y más de 1,5 millones de accionistas directos. Véase www.telefonica.es para más información.

2010). Repsol⁵⁷, entidad que lidera por segundo año el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), en su sector a nivel mundial, ha sido capaz de integrar el más de medio millar de intereses identificados, en las quince funciones fundamentales de la entidad, y posteriormente a siete programas híbridos entre las distintas áreas que gestionan las funciones implicadas en la generación de valor para los *stakeholders*: Gobernanza de la organización, Derechos Humanos, Prácticas laborales, Medio ambiente, Prácticas justas de operación, Asuntos de consumidores, Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Hay que señalar que el elemento común de estas tres iniciativas consiste, por una parte, en la superación de la identificación entre rol e interés; y de otra, en la ruptura con la concepción de conflicto entre intereses homogéneos contrapuestos. Siguiendo esta misma intuición, en una reflexión planteada en el XVIII Congreso de EBEN España en la que participó el propio Edward Freeman, se consideró interesante explorar la posibilidad de abordar la gestión de los *stakeholders*, a partir de considerar a estos como grupos reales orientados a un conjunto de intereses comunes, en lugar de considerarlos como grupos definidos por el rol desempeñado en la empresa. En esta línea de investigación cabría considerar que los

⁵⁷ Repsol es una compañía energética integrada y global, que desarrolla actividades de Upstream (exploración y producción de hidrocarburos) y Downstream (transformación de hidrocarburos en productos y soluciones energéticas para el hogar) está presente en más de 50 países y cuenta con una plantilla de más de 24.000 trabajadores. Véase www.repsol.com para más información.

intereses de las diversas personas afectadas o que afectan a las empresas, son cuasi-infinitos, resultado de la amplia variabilidad humana; o por el contrario, que el conjunto de intereses posibles fuera limitado a un número determinado, más o menos amplio. De ser cierta esta segunda opción, se abre la posibilidad a una identificación sistemática de los intereses que facilitarían su inclusión en los instrumentos habituales de gestión, como el cuadro de mando integral. Esta posibilidad resulta especialmente interesante para las grandes empresas transnacionales, donde puede parecer que debido a la amplitud geográfica y cultural de los *stakeholders*, pudiera llegarse a una multiplicidad de intereses imposible de gestionar. En esta línea de reflexión, se podría formular como hipótesis, que los intereses reales del conjunto de personas con intereses legítimos en una empresa u organización responden a un número determinado e identificable.

A fin de intentar verificar la hipótesis e identificar el conjunto de posibles intereses, se ha diseñado una investigación estructurada en dos fases. Como se ha explicado en el apartado de metodología, la primera fase es de carácter exploratoria, y en ella se ha procedido a identificar el conjunto de intereses potencialmente posibles para una determinada empresa u organización; en la segunda, de carácter confirmatorio, se ha contrastando que el conjunto de estos intereses identificados se corresponden con los intereses que las empresas del IBEX-35 han identificado en relación con sus *stakeholders*.

La metodología utilizada en la primera fase del análisis ha sido la Delphi; la siguiente tabla refleja las principales características de las tres rondas desarrolladas entre el 2011 y 2012 sobre un total de 304 empresas del País Vasco (Spain)⁵⁸.

Tabla 17: Identificación, Validación y Síntesis de intereses en empresas del País Vasco.

	1	2	3
Rondas			
Objetivo	Identificación intereses potenciales explícitos	Identificación de intereses subyacentes	Validación de los intereses y enunciados
Número de participantes	304	144	219
Número de statement enunciados	9.562	348	15
Número de intereses identificados	37	23	23
Retroalimentación a los expertos		Síntesis respuestas	Intereses modificados
Nivel de validación de los resultados presentados		62,5%	96,8%

Fuente: elaboración propia.

⁵⁸ Euskalit es el acrónimo de la Fundación Vasca para la Calidad.

Al finalizar el Delphi, el 96,8% de participantes mostraban un acuerdo del 100% sobre la existencia de 23 intereses, para el total de posibles *stakeholders* del conjunto de organizaciones; mientras que el 3,2 % restante mostraban un desacuerdo en más menos un ítem.

Tabla 18: Los intereses de los *Stakeholders* identificados al finalizar el Delphi.

INTERESES IDENTIFICADOS	
1	Supervivencia en el largo plazo
2	Mejora condiciones laborales
3	Excelencia en gestión
4	Solvencia o solidez financiera (tesorería)
5	Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa/organización.
6	Sostenibilidad medioambiental
7	Transparencia y confianza
8	Cumplimiento de las obligaciones legales
9	Colaboración proactiva con la Administración pública
10	Participación y reconocimiento en la organización
11	Clima laboral (ambiente de trabajo)
12	Fidelidad a la misión, visión y valores de la organización
13	Mejora de la oferta del producto/servicio
14	Seguridad de cobro en el plazo acordado
15	Resultados económicos
16	Mejora reputación e imagen de la organización
17	Desarrollo profesional
18	Generación de colaboraciones y alianzas
19	Fidelización de las relaciones comerciales que mejore el beneficio de las partes
20	Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad
21	Generación de riqueza y bienestar social
22	Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal de la organización
23	Juego limpio y relaciones contractuales equitativas

Fuente: elaboración propia.

En la segunda fase de la investigación se contrastó el listado de intereses con la totalidad de las empresas del IBEX-35 español, a través de un cuestionario de evaluación, que fue respondido por el máximo directivo en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa (en el 80% de los casos el Director de Responsabilidad Social). El resultado fue que de las 32 empresas que contaban con algún tipo de actuación en CSR, el 100% de las mismas consideró pertinentes 22 de los 23 intereses (véase Tabla 26), considerando que existía un cierto solapamiento entre los números 19 y 20 y considerando que sería mejor integrarlos en un único interés. Por otra parte, entre las 32 empresas participantes, sólo identificaron 3 intereses no recogidos en la tabla, y que además eran específicos de una sola de las empresas, o en el mejor de los casos, de un sector específico. Por otra parte, las empresas, también identificaron el grado en el que los diferentes *stakeholders*, entendidos como grupo de rol, compartían los intereses identificados.

Del análisis precedentemente se desprende que en las grandes empresas transnacionales, y posiblemente también en el resto de organizaciones, existen un conjunto de unos 23 intereses, que reflejan la práctica totalidad de intereses estratégicos, en torno a los cuales se agrupan la totalidad de personas con intereses legítimos en la empresa. Esta constatación parece hacer posible la gestión de los intereses reales de los *stakeholders*, integrándolos en los procesos nucleares de gestión estratégica de las grandes empresas transnacionales. Es cierto que esta nueva perspectiva no soluciona

por sí sola los posibles intereses antagónicos, pero redefine el antagonismo de intereses, haciendo que, tal como afirma Freeman (2007), el conflicto no sea un aspecto inherente a la *stakeholder theory*, sino un aspecto particular de la alineación o desalineación de los intereses, en un momento temporal determinado. Esto parece encajar bien con otras líneas de trabajo sobre la gestión estratégica de las organizaciones, como la de Kaplan y Norton (2006), en torno al alineamiento como elemento clave en la formulación y control de la estrategia.

El interés de los *shareholder* por satisfacer los intereses del resto de los *stakeholders*, tal y como se desprende de las entrevistas realizadas a las empresas del IBEX-35, unido a la reestructuración de los *stakeholder* en función de los intereses reales y no de su rol, facilita la síntesis de los intereses y su alineación; así como su inclusión en los procesos nucleares de gestión. Lo cual abre una vía interesante para la aplicabilidad real y efectiva de la *stakeholder theory*, en la gestión de las grandes empresas transnacionales.

3.- LA MONETIZACIÓN DEL VALOR COMPARTIDO COMO SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE CONTROL

Llegados a este punto vamos a retomar el hilo conductor de este trabajo en lo que refiere al problema de ingobernanza de Jensen (Jensen, 2002, 2007), en el que la responsabilidad *multistakeholder* de los gerentes (agentes) eludía el posible control del principal, bien

siendo éstos los *shareholders*, o bien en un planteamiento multifiduciario (Goodpaster, 1991), siendo el conjunto de los *stakeholders*. No obstante, el problema del control, no parece centrarse tanto en la figura del controlador (principal) como en los instrumentos de fijación de objetivos e indicadores de cumplimiento. Parece evidente, que una empresa transnacional, que no tenga un adecuado sistema de objetivos e indicadores de resultados, será incapaz de identificar el valor real que está generando; el remitir dicho valor a la cotización bursátil de la empresa, no hace nada más que trasladar el problema, ya que para que dicha cotización reflejara realmente la valoración de los inversores, exigiría una simetría de información, y consecuentemente un sistema estandarizado de información. Lo cierto es que esto se da en relación con los resultados económicos de la empresa. Si suponemos que este es el único ámbito de interés de los *shareholder*, independientemente de la variabilidad de intereses concretos que puedan tener, estaremos de acuerdo, en que la contabilidad económico-financiera y los sistemas de gestión vinculados a ella pueden considerarse un buen sistema de control; ya que permite la identificación de objetivos y la cuantificación de resultados, posibilitando consecuentemente el control de gestión por parte de los principales (hay que tener en cuenta que aunque se acostumbra a singularizar el término, normalmente se trata de un amplio conjunto de principales).

En realidad, el problema de ingobernanza atribuido a la aplicación de la teoría de *stakeholder*, no viene dado por la multiplicidad de

stakeholders sino porque no existen mecanismos objetivos y sistemáticos, para el control del valor generado al conjunto de *stakeholder*. Entendemos que la desalineación de intereses entre los *stakeholders* puede ser un problema real para una organización. Pero así como nadie propone solucionar los conflictos de alineación de intereses entre los *shareholder*, reduciendo dichos *shareholder* a un único tipo con los mismos intereses; la alineación y control de los intereses del conjunto de *stakeholder*, requiere una perspectiva similar a la desarrollada para los *shareholder*, que no es otra que la contabilidad social o integral. Hasta el momento, las empresas no se han dotado de ningún sistema similar al contable que permitiera calcular el valor generado para el conjunto de *stakeholder* de la organización, y mucho menos ampliarlo a resultados que no sean directamente monetarios. Fundamentalmente la contabilidad permite captar y gestionar el análisis de una parte muy importante de la información de una empresa, distintos *stakeholders* (accionistas, administración, trabajadores, proveedores, e incluso grandes clientes), se fijan en ella para tomar sus decisiones. Sin embargo, no existe un sistema similar para estandarizar el valor generado por la organización para el conjunto de los *stakeholder*. Y como señala Jensen (2002), a menos que se mida y recompense a los directivos exclusivamente sobre la base de la contribución financiera a los accionistas, resulta difícil medir su rendimiento con precisión; pero esto se debe a que únicamente nos hemos dotado de instrumentos estandarizados de carácter global para medir dichos resultados. En

la medida en que se vaya avanzando en la generación de nuevos instrumentos que permitan objetivar el valor social o el valor integrado generado por las organizaciones, como el GRI o los Integrated Reporter, será más sencillo objetivar el control sobre los agentes en relación con el valor generado para el conjunto de los *stakeholder*.

En este sentido estamos de acuerdo con Mitchell (2007) cuando señala que la responsabilidad empresarial está limitada por los sistemas de medición utilizados; y nos preguntamos con él, ¿qué pasaría si creáramos una nueva base contable para la responsabilidad social de la empresa transnacional? Agle, Mitchell y Sonnenfeld (1999) apuntan a los fundamentos normativos de la *stakeholder theory* como un punto de partida para inspirar la creación de estas teorías, métodos y herramientas mejores; y Mitchell (2007) propone un modelo basado en la oportunidad que nos parece bastante complicado de desarrollar. Posiblemente sería preferible el desarrollo de una contabilidad social o integrada, que responda a las responsabilidades de la empresa con cada uno de sus grupos de interés. Esta contabilidad social debería mantener grandes similitudes con la contabilidad económico-financiera, ya que deberían poderse integrar en un mismo lenguaje monetario, confirmando una contabilidad integral o integrada que diera razón del valor global generado, o destruido, por una organización. Esta contabilidad integral permitiría reducir el problema de ingobernanza de Jensen, o por lo menos trasladarlo a un problema de fijación de objetivos y no

de control de resultados. Posiblemente esta contabilidad debiera tener un fundamento más estructural que normativo, respondiendo al planteamiento de la Corporate *Stakeholder* Responsibility que hace el propio Freeman (2007, 2008, 2010).

En cualquier caso ambas propuestas, la de Mitchell (2007) y la nuestra, presentan marcadas similitudes en su planteamiento. Y posiblemente cualquiera de ellas, con un proceso de estandarización y generalización en las grandes empresas transnacionales, permitiría incorporar realmente una orientación práctica hacia los *stakeholder* sin que se diera el problema de ingobernanza enunciado por Jensen (2002). Complementariamente, habría que suponer que las grandes empresas transnacionales, tractoras de auténticos ecosistemas, pudieran actuar como facilitadoras en la implementación de dicho sistema contable a sus proveedores, en un proceso, quizás similar, al que se ha desarrollado en el pasado en torno a la calidad.

4.- CONCLUSIONES.

En este apartado, proponemos una opción para resolver, al menos en parte, "el problema de gobernanza" de Jensen, que sin duda afecta a la aplicabilidad de la *stakeholder theory*. La técnica utilizada ha sido, en la fase exploratoria, la metodología Delphi, combinada con entrevistas personales con representantes de las empresas del IBEX-35, en la fase confirmatoria; dichas entrevistas se han realizado

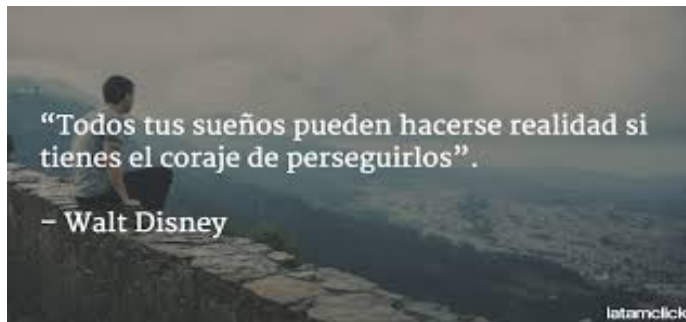
a lo largo del 2013-2014. A través de este trabajo hemos profundizado en la *stakeholder theory*, proponiendo un modelo de comprensión alternativo, centrado en los intereses reales de las personas, en lugar de en los intereses que se les supone por el rol que juegan en la empresa. La utilización de empresas transnacionales para dicho contraste, parece apuntar en la dirección de unos intereses de carácter universal sobre los que cabría estructurar grupos de interés real; no obstante, sería necesario comprobar tal extremo mediante su contraste en empresas transnacionales de otros países. Este estudio contribuye al debate sobre la aplicabilidad y la integración de la gestión, basada en la teoría de los *stakeholders* en las empresas. Los hallazgos permiten plantear la posibilidad de utilizar una forma diferente para que el principal pueda controlar la gestión del agente; pudiendo concluir la relación entre la contabilidad social o integrada y la aplicación de la teoría de los *stakeholders*. Esto se traduciría en que el control no sólo sería sobre los intereses de los *shareholders*, sino en relación a la gestión de todos los *stakeholders*, con sus respectivos intereses.

En esta línea, el trabajo presenta varios hallazgos relevantes, el primero es la existencia de un conjunto limitado de intereses posibles entre los *stakeholders*; lo que permite articularlos con los instrumentos de gestión en aras a su alineación y a la potenciación del valor compartido. En este sentido, el problema de ingobernanza de Jensen no parece ser una cuestión relacionada con la incorporación de los *stakeholders* en la gobernanza de la empresa,

sino que se debe en mayor medida a la ausencia de indicadores y medidas de gestión en relación con otros grupos de interés ajenos a los accionistas. Esta ausencia, impide, o hace muy difícil la alineación de los diversos objetivos de los accionistas y el resto de los grupos de interés. Por lo tanto, existe una necesidad demostrada para desarrollar un modelo de medición basados en el conjunto de *stakeholders* sobre la base de los intereses reales de los mismos; que se integraría en el marco de la contabilidad social o integrada. Este sería un buen punto de partida para una investigación futura en este ámbito.

Como futuras líneas de investigación en relación al tema, habría que considerar la posibilidad (hipótesis) de que los resultados pudieran ser extrapolados a otros países. Así mismo sería necesario avanzar sobre la estandarización de los intereses y su incorporación al background de la planificación estratégica y la dirección por objetivos.

CAPÍTULO VIII.- CONTRASTE EXPERIMENTAL DEL PROCESO DE APLICABILIDAD EN EL CASO EUSKALTEL



CAPÍTULO VIII.- CONTRASTE EXPERIMENTAL DEL PROCESO DE APLICACIÓN EN EL CASO EUSKALTEL

1.- ANÁLISIS DE LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD (STAKEHOLDERS) DE EUSKALTEL: LA VOZ DE LA SOCIEDAD.

El objetivo principal de este estudio es conocer las demandas de los diferentes *stakeholders* para su posterior consideración e integración en la estrategia de la empresa. El concepto de sociedad manejado por las empresas desde la perspectiva de la RSC se asimila al de *stakeholder network* (SN). En este sentido el análisis propuesto presenta una continuidad con la Encuesta de Sociedad que desde hace años lleva realizando la empresa; si bien, es cierto que la perspectiva utilizada en el presente estudio se focaliza en la identificación e integración de los intereses [enfoque prospectivo] mientras que el análisis anterior se centraba en evaluar la satisfacción [enfoque de posicionamiento].

El planteamiento subyacente del presente estudio se fundamenta en dos principios contrastados. El primero, que las demandas estratégicas de los diferentes grupos de interés son limitados, y se reducen a 22 intereses; el segundo que dichos intereses son compartidos en gran medida por distintos grupos de interés.

La obtención de la relación concreta de la totalidad de los potenciales intereses que pueden tener el conjunto de los *stakeholders* de una

organización⁵⁹, con validez para cualquier empresa u organización, se ha obtenido a través de una investigación basada en el contraste de hipótesis y estructurada en dos fases, una exploratoria y otra confirmatoria.

La fase exploratoria, se ha realizado conjuntamente con Euskalit y la Universidad del País Vasco mediante la técnica Delphi, cuyas principales características se ponen de manifiesto en la siguiente tabla.

⁵⁹ Por incorporar al menos el 95% de los intereses de sus *stakeholders*.

Tabla 19: Principales características.

Tipo de estudio	Aplicación específica en el ámbito de la gestión	
Tamaño del grupo de expertos	304	
Fases	3	
retroalimentación a los expertos	Información de tipo cualitativo agrupando las respuestas de los expertos individuales	
Caracterización de los expertos	Profesionales, miembros del Club de Calidad de Euskalit (Fundación Vasca para la Excelencia)	
Cometido/misión	Identificación de la totalidad de intereses en las organizaciones y determinación de los 10 intereses prioritarios	
Ofrecimiento de incentivos	No	

Fuente: elaboración propia.

El resultado de este análisis exploratorio ha sido la identificación de los 22 intereses que aparecen en el cuestionario, como la totalidad de demandas potenciales de carácter estratégico que pueden tener los diferentes *stakeholders* o personas que pueden afectar o ser afectadas por la organización.

En una segunda fase, confirmatoria, se ha contrastado en el conjunto de empresas del IBEX 35, mediante una entrevista en profundidad y un cuestionario, que las 22 demandas identificadas reflejan en todos los casos, al menos, el 95% de los potenciales intereses que se pueden identificar en una empresa de gran dimensión.

El análisis de las demandas, en lugar de agruparse en función de los diferentes grupos de interés definidos en función de su rol, se realizará para la globalidad de los *stakeholder*, mediante la técnica de análisis cluster se identificarán los diferentes ecosistemas de interés, intentando centrarlos en unos pocos intereses que incorporen mayoritariamente las demandas de los *stakeholder*. Simultáneamente, se identificarán los grupos específicos que se agrupen en torno a intereses minoritarios. El resultado será la identificación de unos pocos intereses tractores, que en función de sus análisis la organización podrá incorporar en sus procesos de gestión, incluyéndolos en su Cuadro de Mando Integral; y complementariamente la identificación de los Grupos Específicos de Interés significativos, cuyos demandas, minoritarias, no es posible

incluir las como objetivos estratégicos, pero si permiten desarrollar programas específicos de satisfacción de dichas demandas.

2.- ANÁLISIS REALIZADOS.

2.1.- ANÁLISIS FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPALES.

El análisis factorial de componentes principales es una técnica de reducción de datos que pretende precisamente reducir y simplificar gran cantidad de información (que ha sido recogida previamente a través de variables numéricas), a partir de lo cual pueden conocerse relaciones entre las variables y se obtienen agrupaciones de ellas.

Estas agrupaciones, también conocidas como factores o dimensiones deben:

- Explicar o recoger la mayor parte de la variabilidad total del fenómeno.
- Perdiendo el mínimo de información.
- Ser fáciles de interpretar (con interpretación y significado propio).

Se trata de un modelo descriptivo que da prioridad a los datos obtenidos. Por tanto, no se precisa de hipótesis probabilísticas sino que de lo que se trata es de conocer cómo se estructura un fenómeno en la mente de las personas encuestadas.

Este análisis posibilita trabajar con todas las variables que han sido consideradas en el fenómeno. El mismo análisis indicará que variables son redundantes, cuáles influyen en el fenómeno y cuáles no aportan información, por lo que puede prescindirse de ellas, lo que optimizará la interpretación y la calidad del modelo. Consienten una pérdida de información para obtener una ganancia en significación.

Para que el análisis factorial de componentes principales tenga sentido deben cumplirse dos condiciones básicas:

- ✓ Principio de Parsimonia: los fenómenos deben explicarse con el menor número de elementos posibles. Por lo tanto, respecto al análisis factorial, el número de factores debe ser lo más reducido posible.
- ✓ Principio de Interpretabilidad o Simplicidad: los factores resultantes del análisis factorial deben ser susceptibles de interpretación cualitativa. Una buena solución factorial es aquella que es sencilla e interpretable.

El objetivo final del análisis factorial de componentes principales, en el estudio que nos ocupa, es el de establecer si se da un buen modelo común a todos los públicos objeto de análisis. En este caso, los *stakeholder*.

En caso de que el modelo funcione, podría concluirse cuáles son aquellos factores que representan el fenómeno en mayor medida, y

que podrían ser susceptibles de ser incorporados a la gestión de la empresa objeto de estudio.

Para obtener el objetivo anterior, realizamos el análisis con todas las variables y el primer objetivo consiste en conocer la bondad del modelo. Para ello, seguimos tres pasos:

2.1.1.- Calcular la matriz de correlaciones que se producen entre todas las variables (todas con todas), a partir de los datos originales.

Uno de los requisitos que debe cumplirse es que las variables estén altamente intercorrelacionadas, es decir, que cada una de las variables tenga alta relación con al menos algunas otras variables.

Para la **correlación de conjunto** nos fijamos en los siguientes indicadores:

- **Determinante:** es un indicador del grado de intercorrelaciones de toda la matriz de correlaciones. Un determinante muy bajo (cercano a 0) significa que hay variables con intercorrelaciones muy altas; si es alto (si se aleja de 0), indica bajas intercorrelaciones entre las variables.
- **KMO:** Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta. Si $KMO \geq 0.9$, el test es muy bueno; notable para $KMO \geq 0.8$;

mediano para $KMO \geq 0.7$; bajo para $KMO \geq 0.6$; y muy bajo para $KMO < 0.5$ (inaceptable).

- Test de esfericidad de Bartlett: evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas:

Si Sig. (p-valor) < 0.05 aceptamos H_0 (hipótesis nula) $>$ se puede aplicar el análisis factorial (hay relación entre variables).

Si Sig. (p-valor) > 0.05 rechazamos H_0 $>$ no se puede aplicar el análisis factorial (no relación entre las variables).

Para la **correlación de variables**, nos fijamos en los siguientes indicadores:

- Correlación anti-imagen: Se utiliza como un indicador que muestra la fuerza de las relaciones entre dos variables eliminando la influencia de las otras variables. Se deben observar pocos valores elevados en términos absolutos y no debe haber un número elevado de coeficientes ceros, pues de lo contrario se recomienda no llevar a cabo el análisis factorial.
- Media de adecuación de la muestra (MSA): otro análisis para comprobar la factibilidad de la aplicación del factorial es la diagonal de la matriz anti-imagen, la cual permite ver el valor de las medidas de adecuación que presenta cada variable y

que conocemos como: “Measure of Sampling Adequacy” (MSA). Este tipo de medida permite comprobar variable por variable, si es adecuado llevar a cabo el análisis factorial. Aquí se toma como valores mínimos y máximos respectivamente el 0 y el 1, siendo tanto mejor cuanto mayor sea el valor del MSA.

Si se dan variables con coeficientes bajos de MSA (por debajo de 0,50) conviene eliminarlas y proceder a repetir el análisis sin ellas. Si bien, en caso de ser varias las variables en esta situación conviene eliminarlas de una a una y repetir el análisis con cada eliminación.

- Correlación múltiple: proporciona información de cada una de las variables, de si tienen o no suficiente correlación como para poder formar factores. Indica la correlación de cada una de las variables con todas las demás. Deberá ser alto, sobre todo si la técnica a utilizar es un análisis factorial. Esta técnica, por defecto, toma los valores de la correlación múltiple al cuadrado como los valores iniciales de comunalidad. Las variables que presentan un coeficiente de correlación múltiple bajo (tendente a cero) podrían ser eliminados del análisis.

2.1.2.- Extraer los factores necesarios para representar los datos.

Utilizamos el método de componentes principales que permite transformar un conjunto de variables intercorrelacionadas en otro conjunto de variables no correlacionadas, denominadas factores.

Por otro lado, utilizamos la extracción VARIMAX, la cual consigue que cada componente rotado presente correlaciones sólo con unas cuantas variables.

2.1.3.- Realizar la rotación de los factores con el objeto de facilitar su interpretación. Análisis de componentes principales sobre la base de datos de stakeholders

En un primer análisis, incluimos todas las variables en el modelo y comenzamos con el análisis de correlaciones.

- *Para la correlación de conjunto:*

Teniendo en cuenta los indicadores anteriormente mencionados (determinante, KMO y Test de esfericidad de Bartlett), comprobamos que, desde la primera solución obtenida, la correlación entre las variables es alta, por lo que es factible realizar un análisis factorial.

Tabla 20: Correlación de variables.

Matriz de correlaciones^a

	PI_Superficie	PI_Condicionador	PI_Espesor	PI_Schottfors	PI_Medidor	PI_Transparencia	PI_Logotipo	PI_Patrimonio	PI_Reconocimiento	PI_Celebración	PI_Media	PI_Ultra	PI_Papel	PI_Reconocimiento	PI_Reputación	PI_Diferenciación	PI_Altavoz	PI_Marca	PI_Motivación	PI_Conciencia	PI_Jurisdicción
Correlación	1.000	.498	.534	.511	.271	.487	.480	.227	.442	.334	.480	.508	.309	.452	.464	.428	.345	.411	.427	.451	.416
PI_Condicionador	.498	1.000	.445	.508	.021	.282	.381	.131	.254	.387	.491	.261	.330	.415	.405	.248	.445	.407	.471	.424	.405
PI_Espesor	.534	.445	1.000	.383	.281	.473	.281	.261	.444	.440	.388	.407	.422	.411	.365	.417	.433	.415	.444	.432	.405
PI_Schottfors	.511	.508	.383	1.000	.111	.263	.252	.282	.345	.364	.253	.288	.312	.251	.264	.204	.495	.300	.288	.258	.482
PI_Medidor	.271	.021	.281	.111	1.000	.610	.521	.224	.486	.497	.553	.478	.498	.404	.414	.485	.478	.418	.318	.522	.504
PI_Transparencia	.487	.282	.473	.263	.610	1.000	.689	.487	.276	.345	.417	.414	.314	.342	.307	.366	.473	.248	.288	.281	.258
PI_Logotipo	.480	.381	.261	.252	.281	.689	1.000	.486	.562	.414	.428	.419	.421	.412	.387	.528	.365	.338	.266	.284	.214
PI_Patrimonio	.227	.131	.261	.282	.224	.487	.486	1.000	.468	.404	.583	.477	.469	.407	.402	.445	.385	.308	.461	.482	.446
PI_Reconocimiento	.442	.254	.444	.248	.486	.276	.562	.468	1.000	.330	.470	.481	.388	.306	.402	.302	.538	.301	.231	.223	.231
PI_Celebración	.334	.387	.440	.364	.497	.282	.414	.444	.330	1.000	.280	.248	.311	.257	.268	.418	.388	.360	.258	.288	.487
PI_Media	.480	.491	.388	.281	.486	.417	.428	.404	.562	.414	1.000	.423	.388	.366	.371	.402	.327	.402	.373	.258	.283
PI_Ultra	.309	.330	.407	.288	.478	.414	.413	.477	.388	.248	.423	1.000	.455	.378	.473	.428	.341	.408	.428	.413	.206
PI_Papel	.309	.307	.452	.312	.488	.414	.487	.448	.286	.411	.388	.455	1.000	.408	.287	.287	.333	.418	.288	.242	.249
PI_Reconocimiento	.452	.415	.471	.407	.486	.543	.422	.437	.422	.407	.488	.478	.408	1.000	.464	.413	.307	.371	.372	.341	.218
PI_Reputación	.464	.405	.358	.284	.474	.267	.427	.382	.342	.348	.474	.478	.387	.464	1.000	.473	.483	.441	.468	.423	.274
PI_Diferenciación	.428	.248	.417	.204	.468	.288	.338	.443	.338	.418	.482	.428	.387	.411	.473	1.000	.372	.468	.484	.423	.272
PI_Altavoz	.345	.445	.423	.494	.474	.473	.288	.285	.241	.338	.237	.241	.233	.301	.403	.372	1.000	.474	.588	.268	.237
PI_Marca	.411	.407	.473	.208	.318	.248	.288	.281	.311	.353	.482	.404	.410	.371	.441	.468	.474	1.000	.708	.641	.286
PI_Motivación	.427	.417	.444	.288	.282	.248	.288	.481	.243	.335	.273	.428	.360	.472	.466	.424	.398	.708	1.000	.681	.422
PI_Conciencia	.416	.408	.478	.288	.288	.271	.288	.482	.233	.360	.248	.410	.342	.441	.402	.423	.441	.681	.681	1.000	.218
PI_Jurisdicción	.451	.441	.408	.482	.474	.288	.274	.446	.310	.491	.238	.278	.348	.378	.418	.372	.306	.422	.378	.218	1.000
Sp (Interacción)	PI_Superficie	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Condicionador	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Espesor	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Schottfors	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Medidor	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Transparencia	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Logotipo	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Patrimonio	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Reconocimiento	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Celebración	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Media	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Ultra	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Papel	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Reconocimiento	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Reputación	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Diferenciación	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Altavoz	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Marca	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Motivación	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Conciencia	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	PI_Jurisdicción	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a Determina 1.427.007

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21: KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,971
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	11412,64
	gl	2
	Sig.	,000

Fuente: elaboración propia.

- ***Para la correlación de variables:***

Tanto la matriz de correlación anti-imagen, como la media de adecuación de la muestra (MSA) indican la bondad del modelo y la adecuación de las relaciones de las variables por lo que puede continuarse con el análisis.

Mediante el método de componentes principales y rotación varimax, obtenemos los siguientes resultados:

- La tabla de comunalidades, que nos indican en qué medida los factores elegidos explican la varianza total de cada una de las

variables. La comunalidad de una variable puede oscilar entre 0 y 1, de modo que 0 indica que los factores elegidos no explican nada en absoluto de la variabilidad de una variable, mientras que 1 indica que la variable queda totalmente explicada por los factores seleccionados. Algunos autores recomiendan quedarse sólo con las variables con comunalidades por encima de 0,6, mientras que otros plantean la conveniencia de eliminar todas aquellas con comunalidades por debajo de 0,4.

La variable patrocinio obtiene una comunalidad por debajo de 0,5. No obstante, decidimos mantenerla ya que en el análisis posterior de la varianza total explicada decidimos forzar el análisis a 4 factores y, de este modo, la tabla de comunalidades nos indica una buena posición de la variable Patrocinio.

Para determinar el número de factores con los que trabajaremos tomamos como válido el criterio de la varianza explicada, lo que significa que recogeremos tantos factores como sean necesarios para explicar un nivel satisfactorio de la varianza (60-66%).

- Una vez tomadas todas las decisiones y asegurada la bondad del modelo, obtenemos la matriz de componentes rotados, que nos indica la composición de los factores y nos permite definirlos.

Un total de 4 factores nos permite explicar el fenómeno, por lo que se cumple el **principio de Parsimonia** (de 22 variables individuales que explican el modelo pasamos a 4 factores).

Sin embargo, el problema lo encontramos en el **principio de Interpretabilidad o Simplicidad** ya que vemos dificultades a la hora de definir cada uno de los factores:

-La **dificultad principal** la encontramos en el primer factor. Muchas de las variables que lo componen hacen referencia a acciones de la empresa, que tienen implicación más allá de la propia estructura y situación interna de la empresa (win to win, valor social, juego limpio...)

Sin embargo, este mismo factor implica también variables que se refieren concretamente al personal de la empresa (comunicación, desarrollo profesional...) más propios del segundo factor, por lo que hay falta de coherencia en la definición.

El resto de factores, por el contrario, muestran una mayor coherencia interna desde el punto de vista de la comprensión.

-Una **segunda problemática** se presenta al analizar las saturaciones de cada una de las variables (correlaciones entre las variables originales y los factores).

Cada factor debe reunir las siguientes características (Principio de Estructura Simple definido por Thurstone):

- Cada factor debe tener unas pocas saturaciones altas y las demás próximas a cero.
- Cada variable no debe presentar saturaciones altas en varios factores.

- No deben existir factores con la misma distribución de saturaciones altas y bajas.

En la tabla a continuación se observa que varias variables presentan saturaciones en diferentes factores, en muchos de los casos con peso similar, lo que significa que estas variables no están asociadas a un solo factor sino que son compartidas entre dos o más factores.

Ambas problemáticas dificultan la calidad de interpretación del modelo factorial.

Tabla 22: Saturación de las variables

	HACIA AFUERA	HACIA DENTRO	DIMENSIÓN ECONÓMICA	DIMENSIÓN SOCIAL
P19_Wintowin	0,745			
P20_Valorsocial	0,719			
P21_Comunicacion	0,701		0,334	
P22_Juegolimpio	0,691			
P17_Desarrolloprofesional	0,674	0,426		
P18_Alianzas	0,667			
P16_Reputacionimagen	0,661	0,365	0,305	
P15_Resultadoseconomicos	0,58	0,418		
P13_Oferta	0,569	0,407	0,354	
P12_Misión	0,478	0,443	0,324	0,304
P11_Climalaboral	0,357	0,756		
P2_Condicioneslaborales		0,633	0,411	
P10_Reconocimiento	0,348	0,621		
P7_Transparencia	0,304	0,593	0,318	0,384
P14_Pagos	0,515	0,574		

P8_Legalidad	0,352	0,569	0,327	0,321
P1_Supervivencia			0,786	
P3_Excelencia			0,723	
P4_Solidezfinanciera		0,429	0,615	
P5_Patrocinio				0,792
P6_Medioambiente		0,356		0,729
P9_Publicoprivada	0,409	0,335		0,535

EXPLICACIÓN DE LA

VARIANZA

54,57

5,24

4,13

3,51

Total varianza explicada 67,44%

Fuente: elaboración propia.

Ante estos resultados, se decide replicar el análisis factorial por cada uno de los grupos de *stakeholder* (a excepción del grupo de proveedores/distribuidores/contratas cuya base muestral es reducida por lo que no permite este tipo de análisis), con el fin de comprobar si la pertenencia a un grupo determinado con, supuestamente, intereses similares puede mejorar la calidad de la interpretación del modelo.

A partir de diferentes pruebas y una vez comprobada la factibilidad de realizar el análisis de componentes principales en cada uno de los perfiles debido a que queda demostrado la bondad del modelo, a continuación se presentan los resultados de las matrices de componentes rotados para cada uno de los stakeholders (así como el peso de cada factor en la explicación de la varianza).

CLIENTE INDIVIDUAL

La problemática de modelo factorial global (interpretabilidad) se repite entre los clientes individuales

Tabla 23: Matriz de componentes rotados 1

	HACIA AFUERA	2	HACIA DENTRO	DIMENSIÓN ECONÓMICA
P15_Resultadoseconomicos	0,798			
P20_Valorsocial	0,674			
P22_Juegolimpio	0,667	0,467		
P16_Reputacionimagen	0,655	0,404		
P21_Comunicacion	0,615	0,56		
P19_Wintowin	0,584		0,448	
P18_Alianzas	0,524		0,38	
P12_Misión	0,481	0,342	0,387	
P17_Desarrolloprofesional	0,378	0,719		
P13_Oferta		0,713	0,432	
P6_Medioambiente		0,665	0,492	
P5_Patrocinio		0,664		

P10_Reconocimiento	0,349	0,512	0,33	
P9_Publicoprivada		0,436	0,353	0,308
P2_Condicioneslaborales			0,852	
P11_Climalaboral			0,765	
P14_Pagos		0,353	0,634	
P7_Transparencia	0,322	0,463	0,584	
P8_Legalidad	0,469	0,369	0,523	
P3_Excelencia				0,815
P1_Supervivencia		0,353		0,657
P4_Solidezfinanciera	0,462			0,506
EXPLICACIÓN DE LA				
VARIANZA	46,231	6,538	6,022	5,536

Total varianza explicada 64,3%

Fuente: elaboración propia.

CLIENTE EMPRESA

La interpretación de los factores se dificulta en el caso del cliente empresa:

Tabla 24: Matriz de componentes rotados 2

	1	2	3
P19_Wintowin	0,844		0,313
P16_Reputacionimagen	0,776		
P18_Alianzas	0,753		
P13_Oferta	0,726		
P20_Valorsocial	0,719	0,375	
P17_Desarrolloprofesional	0,715	0,324	0,314
P21_Comunicacion	0,702	0,387	
P9_Publicoprivada	0,633	0,48	
P22_Juegolimpio	0,572	0,449	
P15_Resultadoseconomicos	0,553	0,455	
P12_Misión	0,489	0,358	0,474
P6_Medioambiente		0,77	
P7_Transparencia		0,758	0,307

P8_Legalidad		0,727	
P11_Climalaboral	0,398	0,709	
P5_Patrocinio		0,599	
P14_Pagos	0,496	0,583	
P10_Reconocimiento	0,497	0,523	0,317
P2_Condicioneslaborales		0,469	0,435
P1_Supervivencia			0,869
P3_Excelencia	0,433		0,597
P4_Solidezfinanciera		0,499	0,564
EXPLICACIÓN DE LA VARIANZA	54,250	6,354	4,554

Total varianza explicada 65,2%

Fuente: elaboración propia.

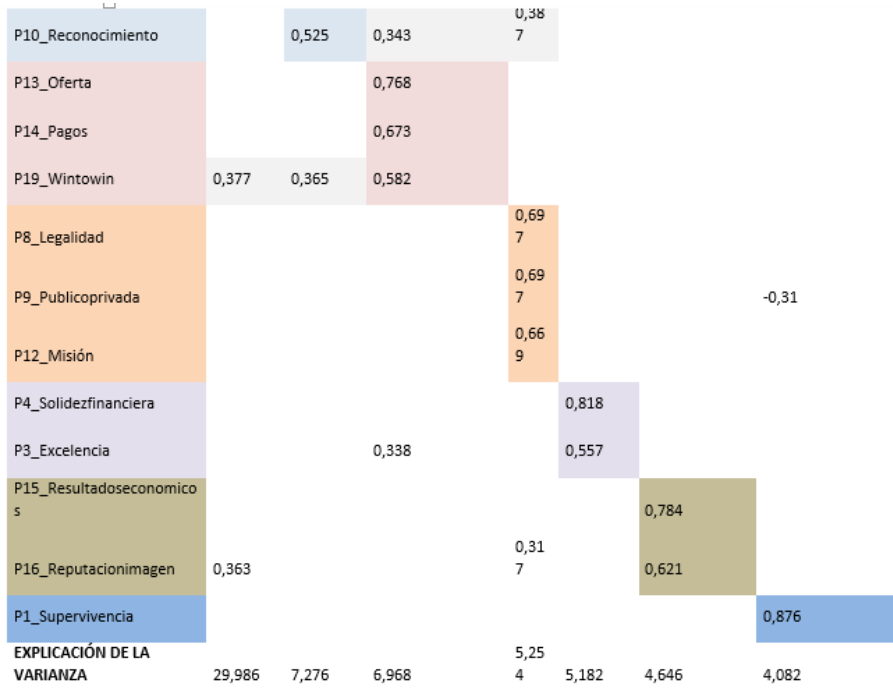
TRABAJADORES

En general, los factores de interés entre los trabajadores quedan mejor definidos, si bien se necesitan 7 factores para explicar el 64% de la varianza.

Total varianza explicada 64%

Tabla 25: Matriz de componentes rotados 3

	HACIA AFUERA	HACIA DENTRO	COMPROMISOS	---	SOLIDEZ	DIMENSIÓN ECONÓMICA	SUPERVIVENCIA
P21_Comunicacion	0,757						
P22_Juegolimpio	0,699						
P20_Valorsocial	0,587		0,405				
P5_Patrocinio	0,548		0,343		0,313		
P18_Alianzas	0,536						
P6_Medioambiente	0,466		0,401				
P17_Desarrolloprofesional		0,771					
P11_Climalaboral		0,753					
P2_Condicioneslaborales		0,65			0,312		
P7_Transparencia		0,551			0,335		
P10_Reconocimiento		0,525	0,343		0,387		



Fuente: elaboración propia.

CIUDADANÍA

Las problemáticas de saturación en las variables se hacen muy evidentes en el caso de la ciudadanía.

Tabla 26: Matriz de componentes rotados 4

	HACIA AFUERA	HACIA DENTRO	DIMENSIÓN SOCIAL	DIMENSIÓN ECONÓMICA
P20_Valorsocial	0,821			
P19_Wintowin	0,774			0,351
P18_Alianzas	0,68	0,365		
P17_Desarrolloprofesional	0,665			
P16_Reputacionimagen	0,628	0,486		
P14_Pagos	0,624	0,412	0,301	
P15_Resultadoseconomicos	0,617			
P21_Comunicacion	0,58			0,58
P13_Oferta	0,546	0,417		0,424
P12_Misión	0,526	0,476		
P11_Climalaboral	0,34	0,804		

P10_Reconocimiento		0,72	0,343	
P8_Legalidad		0,593		0,35
P6_Medioambiente	0,304		0,784	
P7_Transparencia			0,718	0,315
P5_Patrocinio	0,427		0,639	
P2_Condicioneslaborales		0,306	0,6	0,435
P9_Publicoprivada	0,418	0,412	0,421	
P1_Supervivencia	0,319			0,785
P4_Solidezfinanciera		0,531		0,578
P3_Excelencia		0,468		0,544
P22_Juegolimpio	0,516			0,519

EXPLICACIÓN DE LA

VARIANZA

53,534 6,041 4,551 4,395

Total varianza explicada 68,5%

Fuente: elaboración propia.

ENTORNO EMPRESARIAL

Se reproducen las problemáticas asociadas a las saturaciones y al principio de interpretabilidad.

Tabla 27: Matriz de componentes rotados 5

	HACIA FUERA	DIMENSIÓN SOCIAL	HACIA DENTRO	SUPERVIVENCIA
P22_Juegolimpio	0,763			
P21_Comunicacion	0,71	0,322		0,361
P20_Valorsocial	0,708	0,398		
P17_Desarrolloprofesional	0,692		0,441	
P14_Pagos	0,689		0,469	
P15_Resultadoseconomicos	0,684		0,413	
P19_Wintowin	0,642	0,445		
P13_Oferta	0,586	0,369		0,392
P16_Reputacionimagen	0,575	0,485		
P7_Transparencia	0,467	0,465		0,438
P9_Publicoprivada		0,79		
P5_Patrocinio		0,758		

P6_Medioambiente	0,48	0,641		
P12_Misión	0,43	0,605		
P8_Legalidad	0,42	0,589		
P10_Reconocimiento		0,53	0,52	
P18_Alianzas	0,473	0,514	0,379	
P11_Climalaboral	0,368		0,742	
P2_Condicioneslaborales			0,696	0,315
P4_Solidezfinanciera		0,315	0,597	0,42
P1_Supervivencia				0,84
P3_Excelencia			0,314	0,588
EXPLICACIÓN DE LA	54,28			
VARIANZA	1	5,887	4,612	4,506

Total varianza explicada 68,5%

Fuente: elaboración propia.

2.1.4.- Conclusiones.

El resultado de los análisis factoriales ofrece las primeras conclusiones:

- Sobre el global de encuestados, hay intereses e interpretaciones dispares que no reflejan una estructura mental común entre las personas consultadas, de modo que, el fenómeno no puede ser explicado a partir de factores comunes.
- Los análisis por perfil corroboran la conclusión anterior, dando pistas sobre el hecho de que la división por *stakeholder* no supone una definición clara y concisa acerca de los intereses hacia la empresa analizada.

2.2.- ANÁLISIS DE CLASIFICACIÓN CLUSTER

Una vez que comprobamos la imposibilidad de obtener unos resultados claros del análisis de componentes principales, decidimos realizar un análisis de clasificación CLUSTER. Éste es un análisis de reducción de datos, que tiene como objetivo la búsqueda de individuos con perfiles similares, con el fin de poder agruparlos en conglomerados (grupos) que cumplan las mismas características.

Por ello, lo que pretende esta técnica es:

Determinar si es posible dividir un grupo de individuos en diversos subgrupos, en los cuales los componentes de cada uno de ellos

presenten características similares y, a su vez, sean lo más diferentes posibles a los miembros del resto de grupos.

Por tanto, pretendemos clasificar individualmente a cada uno de las personas encuestadas y agruparla en conglomerados, sin considerar su pertenencia a uno u otro grupo de *stakeholder*. A partir de ahí, se analizará si existe una relación directa entre pertenecer a uno u otro conglomerado (con unas características determinadas que lo definen) y formar parte de un perfil u otro de *stakeholder*.

Para poder comenzar con el desarrollo del análisis, se hacen necesarios una serie de criterios:

- Seleccionar las variables con las que se identificarán los componentes de los grupos. Dichas variables han de ser de carácter numérico.
- Elegir la medida de proximidad que se empleará entre los miembros.
- Finalmente, seleccionar el criterio para agrupar a los individuos en los conglomerados resultantes.

La elección de las variables es determinante a la hora de poder realizar un análisis Cluster. En primer lugar, dichas variables han de ser de características similares, por lo que es importante que todas ellas presenten la misma unidad de medida. Si no es así, son tipificadas con el fin de poder obtener grupos coherentes y homogéneos. Una vez armonizadas las variables se procederá a la

realización del análisis. En el caso que nos ocupa, esta condición se cumple desde un inicio.

El primer análisis Cluster realizado es por el **método Jerárquico**, idóneo para determinar el número óptimo de conglomerados. Así dicho análisis presenta la información de dos maneras diferentes, gracias a la cual se podrá conocer dónde se ha de parar el proceso y determinar el número de conglomerados, que clasifican a los individuos.

En primer lugar se obtiene el llamado “Historial de Aglomeración”, con el que se puede determinar el número de grupos. Para ello se ha de observar la columna de coeficientes y allí donde la diferencia entre los coeficientes sea elevada, será donde se pare el proceso y se determinará el número de conglomerados.

A continuación se presenta el “Dendograma”. Es una representación gráfica de los elementos que se agrupan en cada paso, y el coeficiente de agrupación, que queda reescalado en una escala comprendida entre el 1 y el 25. Así aquellos casos más cercanos aparecerán en la parte izquierda, mientras que las agrupaciones más dispares se situaran hacia la derecha del gráfico.

Finalmente, una vez analizado tanto el Historial como el Dendograma, se procederá a la selección del número de grupos que aglutinan a los individuos de la muestra.

2.2.1.- Proceso:

En este primer análisis, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que los sujetos presentan características similares, dado que los coeficientes muestran una tendencia constante, sin grandes saltos, con lo que determinar el número de conglomerados.

Otro de los métodos de reducción de datos empleado, ha sido el llamado "**K-medias**", el cual permite procesar un número ilimitado de casos pero hay que determinar, previamente, el número de conglomerados que se desea obtener.

La información más relevante de este análisis, y que ha de ser tenida en cuenta, es la tabla referente a "Centros de los conglomerados finales". Dicha tabla muestra las medias de cada variable dentro de cada uno de los conglomerados predeterminados.

Unido a ello, también se ha de tener en consideración la tabla referente al "número de casos de cada conglomerado", que como bien indica el nombre, muestra el número de casos que aglutina cada uno de los grupos indicados en un primer momento.

Con todo ello, se podrá determinar las variables que mejor definen a cada uno de los grupos.

Una vez conocida la metodología del análisis, se procede a la realización del mismo.

En un primer momento se establece que el número de conglomerados sea 3. Con ello, los centros de los conglomerados

finales quedan de la siguiente manera. Esto es, la media que cada uno de los grupos tiene en cada una de las variables analizadas es:

Tabla 28: Medias por variables

	1	2	3
P1_Supervivencia	4,42	3,91	2,61
P2_Condicioneslaborales	4,50	3,33	2,15
P3_Excelencia	4,27	3,56	2,55
P4_Solidezfinanciera	4,57	3,57	2,39
P5_Patrocinio	4,05	3,59	2,59
P6_Medioambiente	4,26	3,35	2,37
P7_Transparencia	4,66	3,49	2,32
P8_Legalidad	4,75	3,62	2,34
P9_Publicoprivada	3,97	3,19	2,17
P10_Reconocimiento	4,32	3,22	2,18
P11_Climalaboral	4,57	3,35	2,13
P12_Misión	4,61	3,54	2,24
P13_Oferta	4,78	3,86	2,42

P14_Pagos	4,70	3,45	2,14
P15_Resultadoseconomicos	4,43	3,34	2,10
P16_Reputacionimagen	4,58	3,53	2,15
P17_Desarrolloprofesional	4,56	3,55	1,99
P18_Alianzas	4,16	3,23	2,08
P19_Wintowin	4,52	3,44	2,21
P20_Valorsocial	4,60	3,61	2,21
P21_Comunicacion	4,56	3,58	2,16
P22_Juegolimpio	4,45	3,47	2,20

Fuente: elaboración propia.

La primera cuestión observada es que los grupos no se definen por intereses en aspectos concretos, que les otorguen un perfil individual, que aúna a los integrantes del grupo y les diferencia del resto, como grupo. Los resultados del análisis cluster muestran que aquello que caracteriza a los grupos es la intensidad en el nivel de interés, que muestran hacia todos los aspectos analizados.

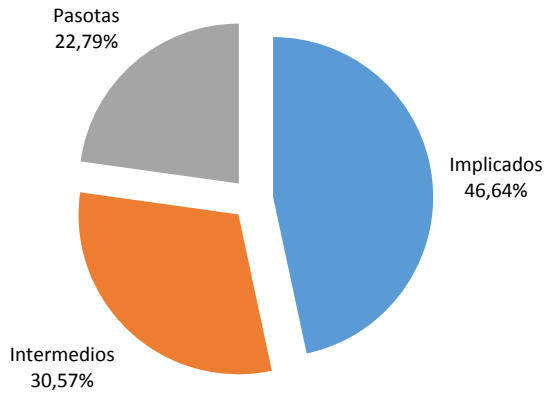
Así, el grupo que indica un interés alto, en una cuestión, muestra también un interés alto en el resto de cuestiones. Lo mismo ocurre con los grupos que plantean un interés medio y bajo.

Según esto las tres **tipologías** de individuos son:

- Grupo 1: lo forman personas que, en general, otorgan una importancia alta a todos los aspectos analizados y pueden ser definidos como los “**Implicados**”.
- Grupo 3: es un grupo compuesto por personas que muestran escaso interés hacia las cuestiones relacionadas con la empresa analizada. Son aquellos individuos que presentan las valoraciones más bajas. A este colectivo lo denominamos, como nombre provisional “**Pasotas**”.
- Grupo 2: por último, se encuentran los “**Intermedios o no posicionados**”, aquellos sujetos que no se posicionan, y que otorgan valoraciones intermedias.

En su distribución, entre el total de individuos de la muestra, observamos que el grupo mayoritario es el de implicados que suponen un 46,6% del total, seguido por los no posicionados o intermedios y siendo, el grupo menos implicado el que menos peso tiene. Aunque hay que tener en cuenta que esta distribución puede tener que ver con la composición de la muestra ya que, como se verá a continuación, si bien el perfil de *stakeholder* no determina la pertenencia a un conglomerado puro, sí hay *stakeholder* que presentan una postura más o menos implicada. Si los *stakeholder* más implicados tienen más peso en la muestra, esto supondrá un mayor porcentaje de personas “implicadas” y viceversa. Si bien, a efectos de los objetivos del análisis esta cuestión no nos afecta:

Gráfico 12: Tipologías



Fuente: elaboración propia.

Tras conocer las tipologías, se establece una relación entre los colectivos que conforman la muestra y estos nuevos grupos.

Tabla 29: Distribución de los stakeholders por tipología

	Distribución de los colectivos en cada uno de los grupos			Distribución de los grupos en cada uno de los colectivos			
	Implicados	Intermedios	Pasotas	Implicados	Intermedios	Pasotas	
Cientes empresas	14,1%	19,8%	27,7%	34,7%	31,9%	33,3%	100%
Cientes individuales	10,5%	18,5%	13,3%	35,9%	41,7%	22,3%	100%
Trabajadores	41,2%	17,7%	0,0%	78,1%	21,9%	0,0%	100%
Ciudadanía	6,8%	14,2%	27,7%	22,9%	31,4%	45,7%	100%
Entorno empresarial	20,1%	25,0%	31,2%	38,8%	31,7%	29,5%	100%
Proveedores/distribuidores/contratas	7,3%	4,7%	0,0%	70,3%	29,7%	0,0%	100%
	100%	100%	100%				

Fuente: elaboración propia.

Así:

- “Implicados”: son principalmente Trabajadores y Proveedores/Distribuidores/Contratas. El 78,1% del colectivo de trabajadores arroja altas valoraciones junto con el 70,3% de los proveedores, distribuidores y contratas, en las variables analizadas. Así mismo, se puede observar que el colectivo más numeroso de este grupo son los trabajadores, que llegan a suponer el 41,2% del total de miembros.
- “Intermedios”: es el grupo más heterogéneo, repartido en porcentajes similares entre los stakeholders, aunque el colectivo más predominante es el referente a Entorno empresarial (25%). Es un perfil que está más presente entre los clientes individuales.

- “Pasotas”: es un grupo compuesto principalmente por el entorno empresarial, ciudadanía y cliente empresa, suponiendo, entre los tres, casi el 90% de los miembros de este grupo. Es la ciudadanía la que se define en mayor medida por este grupo.

2.2.2.- Conclusiones.

- Lo que define y diferencia a las personas encuestadas unas de otras es la intensidad en la importancia que otorgan a los diferentes aspectos de interés. Por tanto, no son grupos de variables los que van definiendo perfiles de encuestados sino que lo es la intensidad de sus intereses respecto a dichas variables.
- Por tanto, al igual que ocurriera en el análisis factorial, no es posible agrupar intereses que puedan llegar a definir y diferenciar grupos.
- La muestra encuestada se compone principalmente de personas implicadas o con interés alto en las variables que afectan a la empresa.
- Los *stakeholder* no tienen un perfil definido, sino que cada uno de los grupos de *stakeholder* se compone por personas con nivel de implicación variado. Si bien, se pueden observar las siguientes tendencias:

Trabajadores y proveedores/distribuidores/contratas se caracterizan por estar implicados. Por el contrario, la ciudadanía presenta un perfil más “pasota”, mientras que el entorno empresarial y clientes empresa muestran posturas variadas en relación a sus intereses respecto a la empresa.

En resumen, según lo visto a partir del análisis de componentes principales y de conglomerados:

- Los grupos de *stakeholder* no tienen una estructura mental definida y fácilmente interpretable que ofrezca información acerca sus grupos de intereses.
- En función del perfil de implicación, los *stakeholder* tampoco son grupos puros sino que un mismo grupo de *stakeholder* se compone de diferentes niveles de implicación.

2.3.- MATRICES INTERÉS/DIFERENCIACIÓN

Debido a que, como se viera en los análisis anteriores, los grupos de *stakeholder* no son grupos “puros” en cuanto a su interés (en determinadas variables u otras) ni en cuanto a su nivel de implicación, sino que un mismo tipo de *stakeholder* está compuesto por grupos de mayor y menor implicación y, observando que el análisis de diferencias de medias no aporta valor (ver excel adjunto), se decide realizar un análisis para conocer qué variables son las que más interés provocan pero que, a su vez, tienden a la menor diferenciación entre los conglomerados de implicación.

Es decir, se recoge el nivel de interés en las diferentes variables por conglomerado de implicación y se obtiene la diferencia existente entre los “implicados” y los “pasotas”. Obtenemos así la diferenciación y sabemos qué variables provocan más y menos consenso.

Por otro lado, tenemos en cuenta los niveles de interés globales.

Unificamos ambas variables sobre una misma escala 0-10 y con ellas construimos las matrices que van a conjugar:

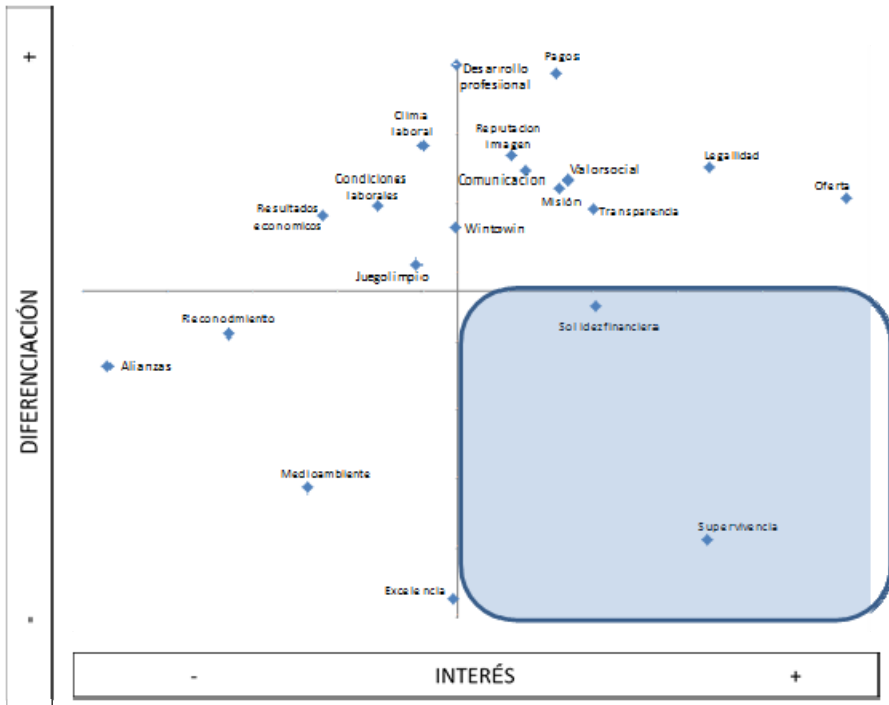
-Mayor y menor interés.

-Mayor y menor diferenciación.

Con el objetivo de extraer los indicadores que pueden formar parte, del cuadro de gestión de la empresa, se debería tener en cuenta aquellos que, por un lado, tengan alto interés pero que, por otro, provoquen mayor consenso (es decir, menor diferenciación).

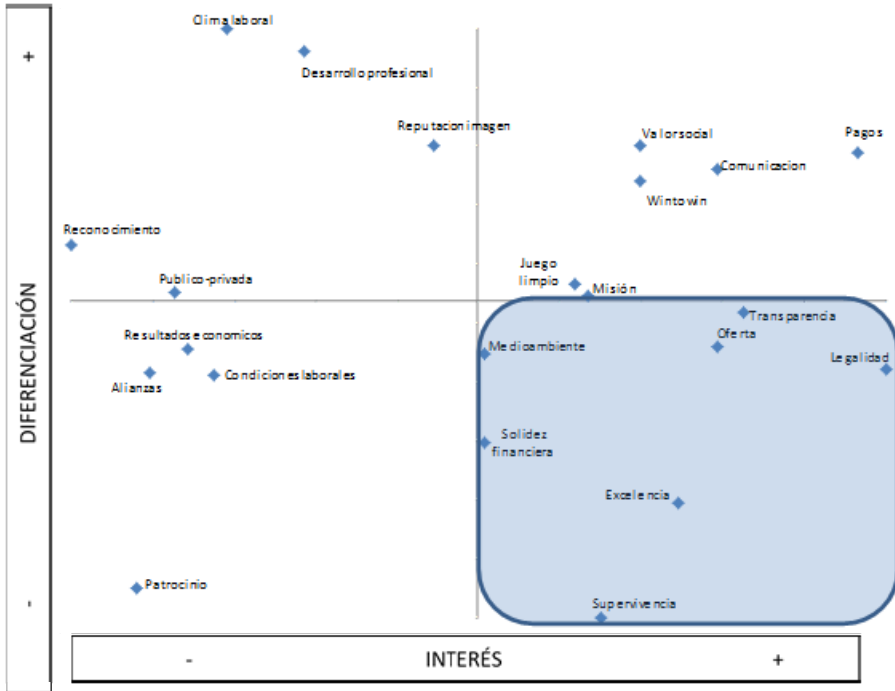
A continuación se presentan dichas matrices. Por un lado, una matriz global para el conjunto de los encuestados y, seguidamente, por cada uno de los *stakeholder*.

Gráfico 13: Matriz interés diferenciación. Total de la muestra



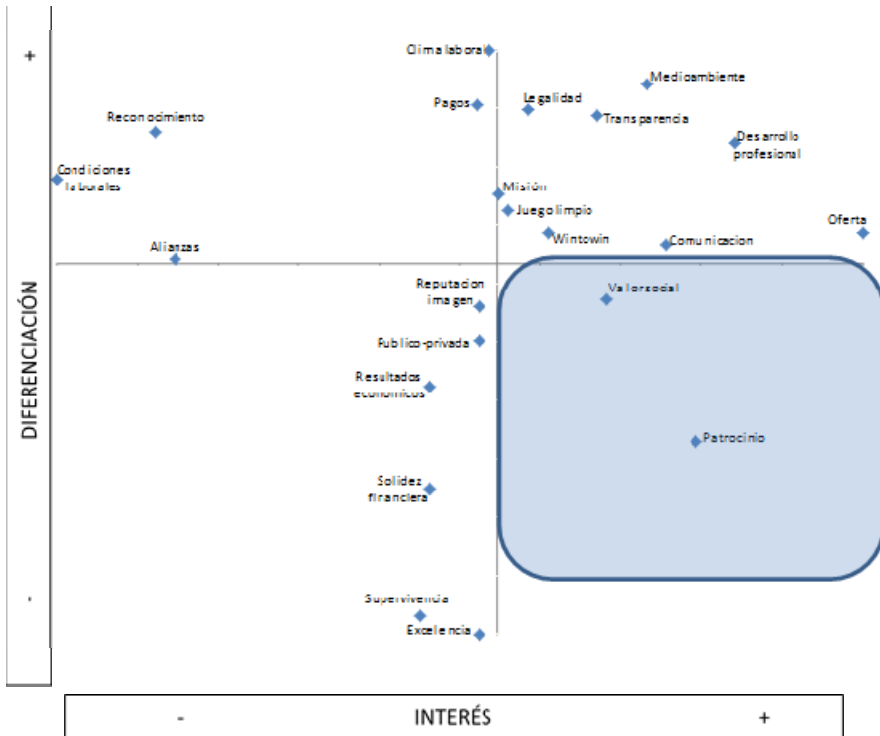
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 14: Matriz interés - diferenciación. Clientes - empresa



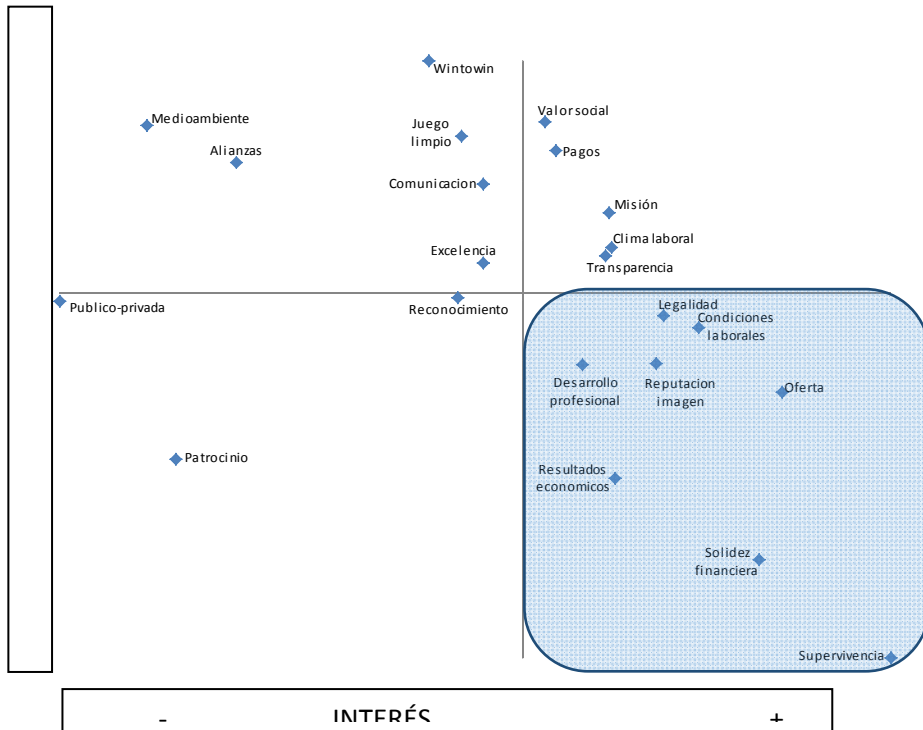
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 15: Matriz interés - diferenciación. Cliente individual



Fuente: elaboración propia.

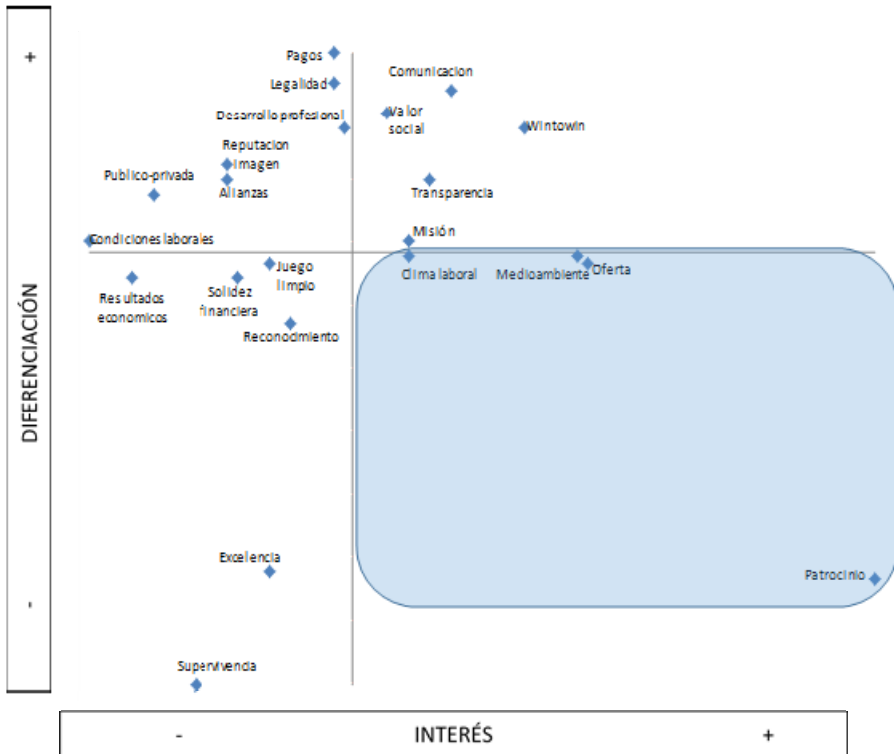
Gráfico 16: Matriz interés - diferenciación. Trabajadores⁶⁰



Fuente: elaboración propia.

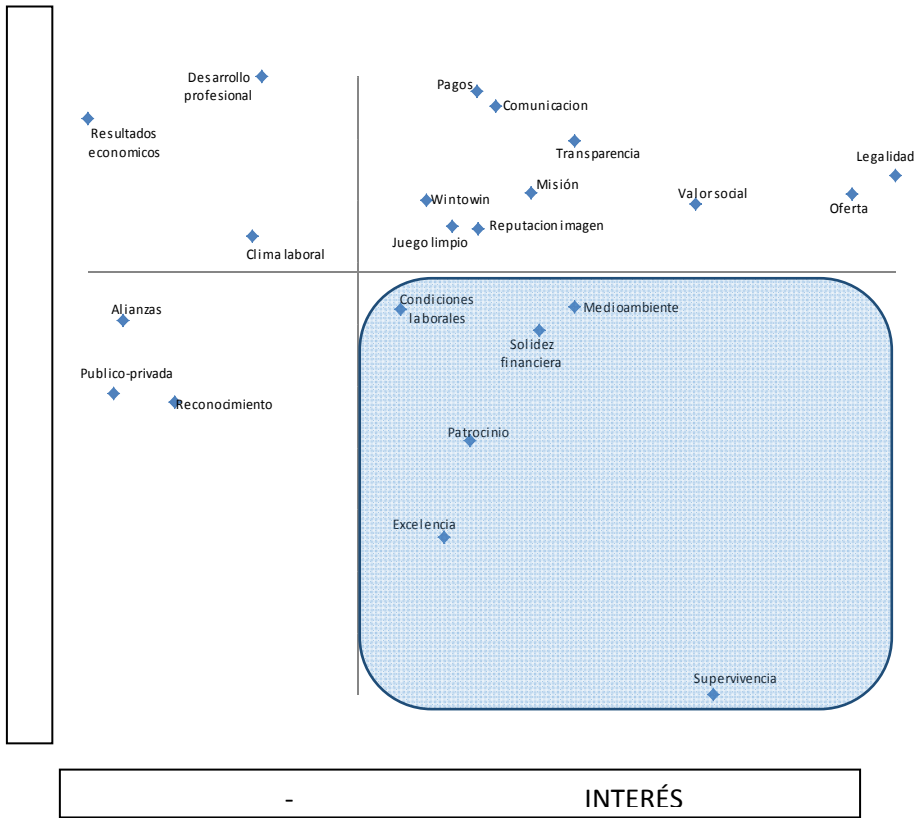
⁶⁰ Contiene datos solo de los implicados e intermedios.

Gráfico 17: Matriz interés - diferenciación. Ciudadanía



Fuente: elaboración propia.

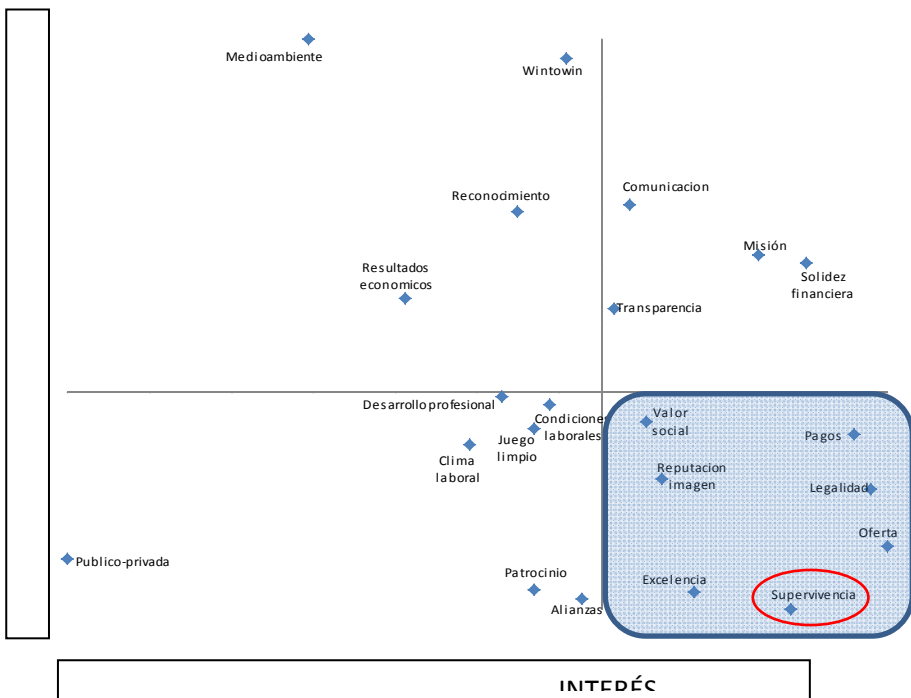
Gráfico 18: Matriz interés - diferenciación. Entorno empresarial



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 19: Matriz interés - diferenciación. Proveedores⁶¹

Hay cinco variables cuyas diferencias no son estadísticamente significativas: supervivencia, patrocinio, público-privada, clima laboral y alianzas.



Fuente: elaboración propia.

⁶¹ Contiene datos sólo de los implicados e intermedios.

3.- CONCLUSIONES

Con la finalidad de analizar la utilidad real del nuevo modelo propuesto en una empresa, se diseñó un análisis cuasi experimental en la empresa Euskaltel, a fin de comparar la metodología utilizada anteriormente basada en el planteamiento tradicional del *stakeholder management*, y la nueva perspectiva que hemos denominado “Inductive Stakeholder Management” [ISM].

Para el análisis, se procedió a pasar un cuestionario con las 22 variables finales definidas entre una muestra significativa de cada uno de los grupos de interés identificados: trabajadores, proveedores, clientes empresas, clientes individuales, entorno empresarial y ciudadanía. Resultó imposible pasar el cuestionario a los accionistas.

Una vez obtenidos los datos, pasamos a realizar un análisis de componentes principales, a fin de identificar si a partir de las veintidós variables propuestas podían identificarse algunos factores de segundo orden que las sintetizaran, para el caso de Euskaltel. Los cuatro componentes principales identificados fueron: orientación interna, orientación externa, dimensión económica y dimensión social; siendo la varianza explicada por los mismos, 54,57; +5,24; +4,13 y +3,51 respectivamente. Lo que totaliza una varianza acumulada de 67,44%. No obstante, aunque la varianza explicada es bastante aceptable, la distribución de la saturación entre los diferentes componentes resulta confusa.

Dado lo incierto del resultado se decide replicar el análisis factorial por cada uno de los grupos de *stakeholder* (a excepción del grupo de proveedores/distribuidores/contratas cuya base muestral es reducida por lo que no permite este tipo de análisis), con el fin de comprobar si la pertenencia a un grupo determinado con, supuestamente, intereses similares puede mejorar la calidad de la interpretación del modelo. Las conclusiones principales son: 1) Sobre el global de encuestados hay intereses e interpretaciones dispares que no reflejan una estructura mental común entre las personas consultadas de modo que el fenómeno no puede ser explicado a partir de factores comunes. 2) Los análisis por perfil corroboran la conclusión anterior, dando pistas sobre el hecho de que la división por *stakeholder* no supone una definición clara y concisa acerca de los intereses hacia la empresa analizada. Estos resultados, confirman la hipótesis inicial de la investigación, centrada en la diferencia entre el rol y los intereses reales de las personas.

Una vez que hemos comprobado la imposibilidad de obtener unos resultados claros del análisis de componentes principales, decidimos centrar el análisis en los participantes, en lugar de en las personas; para lo cual se decidió recurrir al análisis cluster. El resultado ha sido la identificación de tres grupos principales, en función de la importancia que la empresa tiene para los participantes. Grupo 1: lo forman personas que, en general, otorgan una importancia alta a todos los aspectos analizados y pueden ser definidos como los "Implicados"; que suponen un 46,6%. Grupo 3: es un grupo

compuesto por personas que muestran escaso interés hacia las cuestiones relacionadas con la empresa analizada. Son aquellos individuos que presentan las valoraciones más bajas. A este colectivo lo denominamos, como nombre provisional “Pasotas”. Grupo 2: por último se encuentran los “Intermedios o no posicionados”, aquellos sujetos que no se posicionan, y que otorgan valoraciones intermedias. Lo que define y diferencia a las personas encuestadas unas de otras es la intensidad en la importancia que otorgan a los diferentes aspectos de interés. Por tanto, no son grupos de variables los que van definiendo perfiles de encuestados sino que lo es la intensidad de sus intereses respecto a dichas variables. Los *stakeholder* no tienen un perfil definido, sino que cada uno de los grupos de *stakeholder* se compone por personas con nivel de implicación variado. Si bien, se pueden observar las siguientes tendencias: Trabajadores y proveedores/distribuidores/contratas se caracterizan por estar implicados. Por el contrario, la ciudadanía presenta un perfil más “pasota”, mientras que el entorno empresarial y clientes empresa muestran posturas variadas en relación a sus intereses respecto a la empresa.

Del análisis combinado de componentes principales y análisis cluster se puede concluir: 1) Los grupos de *stakeholder* no tienen una estructura mental definida y fácilmente interpretable que ofrezca información acerca sus grupos de intereses. 2) En función del perfil de implicación, los *stakeholder* tampoco son grupos puros sino que un mismo grupo de *stakeholder* se compone de diferentes niveles de

implicación. Ambas conclusiones son de nuevo coherentes con el planteamiento de la Tesis.

A fin de poder avanzar en el análisis e identificación de los intereses de los participantes, se ha procedido a realizar un análisis para conocer qué variables son las que más interés provocan pero que, a su vez, tienden a la menor diferenciación entre los conglomerados de implicación. Es decir, se recoge el nivel de interés en las diferentes variables por conglomerado de implicación y se obtiene la diferencia existente entre los “implicados” y los “pasotas”. Obtenemos así la diferenciación y sabemos qué variables provocan más y menos consenso. Los resultados de las variables de interés consensuadas para cada grupo de *stakeholder* se sintetizan gráficamente en la siguiente tabla.

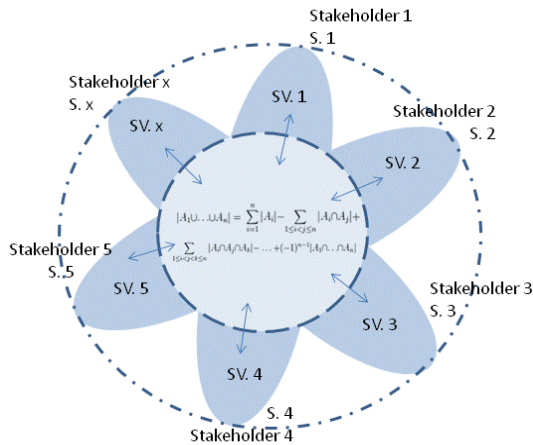
Tabla 30: Resultados de las variables de interés consensuadas para cada grupo de stakeholder

	PROVEEDORES:	ENTORNO EMPRESARIAL	CIUDADANÍA	TRABAJADORES	CLIENTE INDIVIDUAL	CLIENTE EMPRESA	
1	Supervivencia	Supervivencia		Supervivencia		Supervivencia	4
2	Oferta		Oferta	Oferta		Oferta	4
3		Patrocinio	Patrocinio		Patrocinio		3
4		Solidez financiera		Solidez financiera		Solidez financiera	3
5		Medioambiente	Medioambiente			Medioambiente	3
6	Excelencia	Excelencia				Excelencia	3
7	Legalidad			Legalidad		Legalidad	3
8	Reputación			Reputación			2
9	Valor Social				Valor Social		2
10		Condiciones laborales		Condiciones laborales			2
11	Pagos						1
12			Cima labora				1
13				Resultados económicos			1
14				Desarrollo profesional			1
15						Transparencia	1
	7	6	4	8	2	7	

Fuente: elaboración propia.

Como podemos apreciar, nos encontramos con un total de 14 variables relevantes, diez de las cuales son compartidas por más de un grupo de *stakeholders*; con lo que nos encontramos con la existencia de variables de interés (valor) compartidas, y otras que son específicas para cada *stakeholder*. Este resultado se ajusta más adecuadamente al Modelo Poliédrico de *stakeholders* (Retolaza et al, 2014; 2015; 2016), que al modelo clásico (Freeman, 1984), el Saliency Model (Mitchell et al. 1997), o el marketing *stakeholder* Model (Maignan et al. 2005).

Gráfico 20: Modelo Poliédrico de *stakeholders*.



Fuente: elaboración propia.

Posiblemente este modelo podría ser útil para sistematizar los intereses de los *stakeholder*, y alinearlos de cara a su integración en la gestión. Parece plausible el integrar intereses limitados y concretos, como una dimensión superior en el Modelo de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1995; 1996; 2001); aunque buscar la fórmula concreta para dicha integración deberá ser el resultado de trabajos posteriores.

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES



CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES

En el presente capítulo se resumen las conclusiones principales de esta tesis doctoral. A su vez, se presentan las futuras líneas de investigación y se señalan las limitaciones del estudio.

1.- CONCLUSIONES:

1.- En el actual modelo socio económico las tensiones entre los objetivos económicos, sociales y medioambientales son una constante, y los objetivos de generación de valor social solo tienen cabida bajo planteamientos instrumentales, quedando supeditados al objetivo principal y único de la empresa, que es el económico. Bajo esta tesitura surgen diferentes planteamientos:

a) aquellos que están dirigidos a establecer medidas de control hacia las empresas para garantizar un comportamiento equilibrado desde una perspectiva económica, social y medioambiental, bien de manera coercitiva y/o a través de normas voluntarias y autorregulación. Este planteamiento perpetúa el modelo económico actual.

b) aquellos que exigen cambios más profundos en la economía y la empresa, propiciando un cambio en el modelo socioeconómico existente. Entre estos planteamientos destaca la *stakeholder theory* al reformular el propósito de la empresa integrando el conjunto de *stakeholders* y sus intereses en el mismo.

2.- El solapamiento de la *stakeholder theory*, con la teoría económica neoclásica, y especialmente con sus presupuestos, ha llevado a un desarrollo divergente y falaz de la teoría, frenando su desarrollo teórico y su aplicación a la gestión real de las empresas, dando lugar a las diferentes perspectivas desde las cuales se puede interpretar y se ha ido desarrollando la teoría: la *stakeholder theory* instrumental y la normativa. La perspectiva seguida de manera prioritaria, en la gestión empresarial, ha sido la *stakeholder theory* instrumental. Su aceptación se debe al hallazgo de evidencia empírica consistente, que vincula el desempeño económico de la empresa con la gestión de los intereses de los *stakeholders*. Por su parte, el desarrollo de la interpretación normativa se ha producido en gran medida, desde el ámbito de la ética en la empresa, y con los métodos de investigación propios a la filosofía moral, alejados en muchos casos de la praxis y realidad empresarial. Si bien, una teoría ética no debe ser una teoría alternativa a la teoría económica, ni precisa ser complementada por una teoría económica, si se quiere que la *stakeholder theory* tenga aceptación en el ámbito empresarial debe asumir y ser desarrollada bajo el núcleo de teorías de corte económico. Así, entre las diferentes perspectivas que posibilitan visualizar la relación entre la ética y la empresa (la visión de la empresa que niega a la ética, la visión de la ética que niega a la empresa, la visión de que ambas se afirman como importantes, pero incompatibles, y aquella que afirma su importancia y compatibilidad) nos situamos en aquella visión que afirma la importancia de ambas pero entiende necesaria su

integración. La ética no se justifica porque es o puede ser rentable, sino por sí misma, pero no es inteligible fuera de contexto. Y una empresa no se entiende ni se interpreta exclusivamente a partir de datos económicos, porque no hay empresa sin personas y por tanto valores, ni tiene sentido un discurso ético fuera de cualquier contexto.

3.- La *stakeholder theory*, ayuda a redefinir el papel de la empresa en la sociedad como generadora de valor, no solo económico y dirigido exclusivamente al accionista, sino al conjunto de *stakeholders*. El papel de la empresa en el libre mercado puede y debe contribuir de manera responsable a elevar las cotas de desarrollo económico y de progreso social, bajo premisas de respeto al medioambiente

4.- El mayor potencial de la *stakeholder theory* lo encontramos en su planteamiento como teoría de firma, considerando la empresa como una red de personas o grupos, organizados o no, que generan valor o asumen riesgos, presentes o futuros, en relación a la actividad de dicha organización. Dicho planteamiento supone un cambio radical en el propio concepto de empresa, y ayuda a entender mejor la empresa en términos de generación de valor y distribución del mismo. En el modelo actual, el principal problema radica en el presupuesto de partida, donde no se cuestiona cómo generar y distribuir el valor en la empresa y en la capacidad que tiene la misma de incrementar el valor generado a través de modificar su gobernanza, su estructura y su gestión. La distribución de valor en la empresa se plantea bajo un presupuesto simplista, bajo un juego de

suma cero, donde se asume la generación de un valor por parte de la empresa y la existencia del conflicto por su apropiación dado que el valor recibido por un *stakeholder* irá en detrimento del recibido por el resto, focalizando la gestión en la apropiación de dicho valor a través del conflicto y no en la generación compartida del mismo.

5.- Las medidas tradicionales de desempeño o rendimiento de una organización (beneficios, rentabilidad, crecimiento) son medidas sesgadas, incompletas e imprecisas del rendimiento de la empresa ya que solo contemplan la habilidad de la empresa para atender los intereses de uno de los grupos de *stakeholders*. Bajo la adopción del supuesto que el verdadero propósito de la empresa es servir como un vehículo para coordinar los intereses de los *stakeholders*, el éxito de su rendimiento debería ser la medición del éxito de la empresa en satisfacer múltiples demandas de los *stakeholders*. Bajo esta premisa, la divergencia entre la perspectiva instrumental y la normativa de la *stakeholder theory* se diluye.

6.- La gestión empresarial bajo el amparo de la *stakeholder theory* exige la clarificación conceptual de los conceptos, intereses o *stakes*, en las empresas u organizaciones. La perspectiva de estudio seguida en la disciplina de marketing ayuda a la clarificación conceptual necesaria y posibilita vincular el concepto de intereses con las demandas que realizan los *stakeholders* hacia la organización para satisfacer sus necesidades, vinculando así la forma de satisfacción

de la empresa de tales demandas a la generación de valor hacia los *stakeholders*.

7.- Otra aproximación del marketing hacia la *stakeholder theory* se realiza desde el concepto de valor para el cliente y otros targets de interés y su generación, explicitado en la propia definición de la *American Marketing Association* desde el año 2004, ampliando el concepto de intercambio de valor superando el meramente económico. Así mismo, la evolución de la disciplina hace que se supere el concepto de intercambio transaccional por el relacional, poniendo el foco, no en el intercambio en sí, sino en la creación y entrega de valor a través de las relaciones con los *stakeholders*.

8.- Resulta esencial para la implementación de la *stakeholder theory* el conocimiento y estudio de los intereses de los *stakeholders* desde una perspectiva inductiva, tomando como base de análisis la persona y atendiendo a su realidad multidimensional y a la variabilidad de intereses determinados por elementos circunstanciales y el momento temporal determinado.

9.- Los resultados obtenidos en nuestra investigación en la identificación de los intereses, ponen de manifiesto que los intereses potenciales del conjunto de *stakeholders* se pueden agrupar o condensar en un número máximo de 23 intereses. Así, a partir del estudio realizado se puede concluir, que al menos en el caso de algunas organizaciones, los intereses de los *stakeholders* se pueden identificar y definir de manera global y son limitados en número, lo

que facilita y posibilita su inclusión en el núcleo de la gestión empresarial por parte de la dirección de acuerdo a la *stakeholder theory*. En la parte práctica, la identificación de un conjunto limitado de intereses potenciales demandados a la organización facilita su estudio posterior en la empresa con la sustitución de las técnicas cualitativas que suponen un coste económico y disfuncional muy alto para las organizaciones por una metodología eminentemente cuantitativa, fácil de aplicar y con un escaso coste. El conocimiento de los intereses potenciales en la organización debería ser complementada para la obtención de la información necesaria por parte de la empresa para su posterior satisfacción con un estudio ad hoc de la intensidad o importancia que cada persona otorga a cada uno de los potenciales interés posibilitando en base a esta información la identificación de intereses relevantes en cada momento demandados por el conjunto de *stakeholders*. Complementariamente permitirá la realización de procesos de benchmarking entre organizaciones y el desarrollo de modelos estandarizados de gestión.

10.- El conocimiento del conjunto de intereses de los *stakeholders* pone de manifiesto la existencia de intereses comunes entre las personas pertenecientes a diferentes grupos de *stakeholders*, desvinculando los intereses de una persona determinada al rol que desempeña en la empresa. En este sentido, cabe considerar como diferentes grupos de *stakeholders*, definidos en función del rol o de la

vinculación de las personas con la organización, pueden compartir intereses. Esta afirmación no necesariamente implica que no puedan existir intereses heterogéneos y enfrentados en una organización entre diferentes grupos de *stakeholders*, y/o personas pertenecientes a los mismos, pero no considera que esta sea la única opción existente en la empresa y evita que el conflicto sea un elemento consustancial de la relación entre *stakeholders*. Esta premisa posibilita superar el teórico conflicto de intereses entre los *stakeholders* de una organización, propio de la economía clásica y neoclásica y potencia el desarrollo y aceptación de la *stakeholder theory*.

11.- La identificación de intereses comunes a múltiples *stakeholders* posibilita la apertura de nuevas perspectivas en gestión empresarial. Así, la tarea de la dirección empresarial puede entenderse como aquella que va dirigida a la alineación de los intereses de las personas vinculadas con la organización, posibilitando una alineación posterior de las prioridades de la empresa y de sus acciones con los intereses comunes y prioritarios que presenten sus *stakeholders*. Esta alineación de intereses entre las personas de una organización puede producirse a través de procesos de negociación empresarial propiciados por la dirección o de manera espontánea al tener las personas múltiples roles o vinculaciones con la organización, cliente, trabajador, vecino etc. y ser conscientes de su pertenencia a un proyecto común vínculo de todas ellas.

12.- La identificación de los intereses de los stakeholders ha posibilitado identificar dentro de un mismo grupo de *stakeholders*, definido en función de su rol, intereses divergentes e incluso enfrentados. La presunción implícita e inherente en la *stakeholder theory*, de homogeneidad de intereses dentro de un mismo grupo de *stakeholder*, ha guiado y condicionado el modelo conceptual desarrollado para su implementación en la gestión empresarial. La negación de dicho supuesto hace necesario redefinir el modelo de aplicación práctica de la *stakeholder theory*. La identificación de los grupos de *stakeholders* en primer lugar y de sus intereses en segundo lugar, tiene sentido bajo la certeza de que los intereses de cada grupo son homogéneos y compartidos por las personas que conforman un determinado grupo de *stakeholders*. En caso de que los intereses sean heterogéneos y diferentes dentro un grupo de *stakeholders* concreto, es necesario un cambio de proceso para lograr la identificación de los grupos de personas que comparten intereses. La agrupación de individuos por su homogeneidad en relación a los intereses que demandan a la organización debería realizarse basándose en el conocimiento individual de los intereses de cada una de las personas, siendo su agrupación por intereses una fase posterior y resultado del conocimiento de los mismos de forma previa. Así, el análisis de los intereses de los *stakeholders* debería realizarse a nivel de persona y no de grupo de *stakeholders* dado que los intereses de los mismos no tienen porqué ser coincidentes. Asimismo, el concepto de grupo de interés agrupando personas en

función de su rol, bajo el supuesto de homogeneidad de intereses, debería dar lugar a un nuevo método de agrupación de personas que respondiera de manera efectiva a la homogeneidad de sus intereses reales, y no supuestos, una vez estudiados y conocidos por la empresa. Trabajar con la identificación de los intereses reales permitiría diseñar estrategias de alineación e integrar los intereses más relevantes en los instrumentos de gestión habituales de las organizaciones como son la planificación estratégica y el cuadro de mando integral, incorporándose en el núcleo de la gestión, en lugar de mantenerse en un ámbito periférico.

13.- El modelo de gestión de intereses actual como un modelo estático que muestra una relación estable entre personas que comparten rol y los intereses de las mismas, debe dar paso a un modelo dinámico de agrupación de intereses. La configuración de grupos de *stakeholders* no sería estática y predeterminada a lo largo del tiempo sino dinámica en función del momento del tiempo en que se realice, ya que los intereses y su intensidad o importancia podría variar en función de múltiples circunstancias para cada *stakeholder*. Asimismo, los intereses a incorporar en la gestión empresarial podrían cambiar con el tiempo dando lugar a nuevas preferencias por parte de las personas derivadas de factores contextuales.

14.- Del estudio realizado en la empresa Euskaltel, se puede concluir: 1) Los grupos de *stakeholder* no tienen una estructura mental definida y fácilmente interpretable que ofrezca información acerca sus grupos de intereses. 2) En función del perfil de

implicación, los *stakeholder* tampoco son grupos puros sino que un mismo grupo de *stakeholder* se compone de diferentes niveles de implicación. Ambas conclusiones son de nuevo coherentes con el planteamiento de la Tesis. 3) Se pone de manifiesto la variabilidad de los intereses de las personas determinado por factores contextuales y temporales, y la existencia de diferentes grados de intensidad en las demandas de las personas.

2.- LIMITACIONES DEL TRABAJO.

Como ocurre en todas las investigaciones, esta también posee ciertas limitaciones que presentamos a continuación.

La primera de ellas tiene que ver con el propio objeto de estudio y está vinculada a la diversidad de áreas desde las que se aborda la *stakeholder theory* y el objeto de estudio de un problema escasamente identificado en la literatura.

Entre las principales limitaciones del trabajo, cabe citar que a pesar de la amplitud del grupo de empresas con el que se ha trabajado, el planteamiento ha sido inductivo, por lo que aún no podemos afirmar que el listado de 23 intereses generado se corresponda con la realidad, ya que cabe dudar de la validez externa de la metodología utilizada.

Por último, destacar las limitaciones inherentes a la metodología experimental y su uso en la empresa Euskaltel.

3.- LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.

Este trabajo de investigación ha abierto vía a diferentes líneas de investigación futura.

En primer lugar, y de manera lógica, la principal línea de investigación generada por el trabajo es la confirmación o refutación del listado de 23 intereses como un resultado generalizable al conjunto de empresas de todo el Estado o incluso del sistema socio-económico en su conjunto. En paralelo, sería interesante también conocer la distribución de los intereses en el conjunto de las empresas, para conocer la ponderación que cada uno de ellos tiene en un determinado contexto geográfico o económico; y complementariamente el poder establecer relaciones causales, bien sean determinantes o probabilísticas, entre el conjunto de intereses de las organizaciones, lo que facilitaría sistematizar su integración en el Cuadro de Mando Integral, para con posterioridad generar modelos que permitan optimizar la gestión de estos intereses. Este contraste empírico, permitirá, desarrollar una metodología sistemática basada en cuestionarios para la identificación de los intereses de los *stakeholders*. Esto supondría una importante mejora en la sistematización de dichos análisis, posibilitando el desarrollo de prácticas de benchmarking. Asimismo, suprimiría dos de las barreras más importantes que en este momento tienen las organizaciones para desarrollar un análisis de intereses de los *stakeholders*, el impacto colateral de las metodologías cualitativas, y el coste de las mismas.

En segundo lugar, el fuerte desarrollo vivido en la disciplina del marketing en torno al marketing corporativo y al marketing relacional debería ser aprovechado para enriquecer el modelo de gestión propuesto al amparo de la *stakeholder theory*. Así, por ejemplo, la reputación, definida como la percepción generalizada sobre el cumplimiento de las demandas legítimas de los participantes en la empresa posibilita un acercamiento a las demandas legítimas de los *stakeholders*, al conflicto de la generación y distribución del valor y/o a la toma de decisiones discrecional ejercido por la dirección.

En tercer y último lugar, la orientación de la gestión de las empresas hacia los intereses de los *stakeholders* y la creación de valor en la empresa desde una perspectiva no solo económica, abre una parcela de investigación hacia el establecimiento de nuevas medidas de rendimiento de la gestión empresarial que superen las medidas tradicionales de desempeño o rendimiento económico financiero.

BIBLIOGRAFÍA

Agle, B.R., Mitchell, R.K., Sonnenfeld, J.A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and Ceo values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.

Agle, B.R., Agle, L. (2007). The stated objectives of the Fortune 500: Examining the philosophical approaches that drive America's largest firms, Working paper, University of Pittsburgh, en: Agle, B.R., Donaldson, T., Freeman, R.E., Jensen, M.C., Mitchell, R.K., Wood, D.J. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18 (2), 153-190.

Agle, B.R., Donaldson, T., Freeman, R.E., Jensen, M.C., Mitchell, R.K., Wood, D.J. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18 (2), 153-190.

Akins, R. B., Tolson, H., & Cole, B. R. (2005). Stability of response characteristics of a Delphi panel: application of bootstrap data expansion. *BMC Medical Research Methodology*, 5(1), 37.

Alchian, A.A. (1965). Some economics of property rights. *Il Politico*, 30 (4), 816-829.

Alchian, A.A. (1968). Corporate management and property rights. *Economic Policy and the Regulation of Securities*, American Enterprise Institute, Washington, DC.

Alchian, A.A., Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62 (5), 777-795.

Alchian, A.A., Kessel, R. A. (1962). Competition, monopoly and the pursuit of money, en *National Bureau for Economic Research*

Committee y H.G. Lewis, *Aspects of Labor Economics: a Conference of the Universities*, 156-175. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Alderson, W. (1957). *Marketing Behavior and Executive Action*. Irwin: Illinois.

Alkhafaji, A. F. (1989). *A Stakeholder Approach to Corporate Governance: Managing in a Dynamic Environment*. Quorum Books: Westport, CT.

Allee, V. (2008). Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 5-24.

American Marketing Association (2013). *Definition of Marketing*. Disponible en: www.ama.org, accedido el 16 de diciembre de 2015.

Anderson, P. (1995). Relationships in business markets: Exchange episodes, values, creation and empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346-350.

Andrews, E.L. (2008). Greenspan concedes error on regulation. *The New York Times*, 23 October.

Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17, 1093-1102.

Argenti, J. (1993). *Your Organization: What is it for?* McGraw-Hill: New York.

Arrow, K.J. (1984). *The economics of information, volume 4*. Harvard University Press: Harvard.

Asher, C.C., Mahoney, J.M., Mahoney, J.T. (2005). Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm. *Journal of Management and Governance*, 9(1), 5-32.

Bagozzi, R.P. (1974). Marketing as an organized behavioral system of exchange. *Journal of Marketing*, 38(4), 77-81.

Bagozzi, R.P. (1975a). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39(4), 32-39.

Bagozzi, R.P. (1975b). Marketing as exchange: A Theory of Transactions in the Marketplace. *American Behavioral Scientist*, 21(4), 535-556.

Bagozzi, R.P. (1977). Is all social exchange marketing?: A reply. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 5(4), 315-326.

Bagozzi, R.P. (1979). Toward a formal theory of marketing exchanges. En Ferrell, O.C., Brown, S.W., Lamb, C.W., *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, AMA: Chicago, 431-447

Bagozzi, R.P. (1980). *Causal Models in Marketing*. John Wiley and Sons, Nueva York.

Bagozzi, R.P. (1984). A prospectus for theory construction in marketing. *Journal of Marketing*, 48(1), 11-29.

Bagozzi, R.P. (1986). *Principles in Marketing Management*. Science Research Associates, Chicago.

Bagozzi, R.P. (1995). Reflections on relationship marketing in consumer markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 272-277.

Barcellos Paula, L., Gil Lafuente, A. M. (2009). Proceso de selección de elementos que contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa. In *Proceeding of International Conference and Doctoral Consortium for ISEOR and Academy of Management*, held at Lyon, France, 8-10 June 2009,1, 773-788.

Barnett, M.L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.

Barney, J.B., Hansen, M. H. (1994). Trust worthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(1), 175-190.

Bartkus, B., Glassman, M., McAfee, B. (2006). Mission statement quality and financial performance. *European Management Journal*, 24(1), 86-94.

Bhattacharya, C. B., Korschun, D. (2008). Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 113-116.

Bhattacharya, C. B. (Ed.). (2010). Introduction to the special section on stakeholder marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 1-3.

Barroso, C. y Martin, E. (1999). *Marketing Relacional*. Esic, Madrid.

Berle, A.A., Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Mcmillan: New York.

Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T.M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.

Berrone, P., Surroca, J., Tribó, J. A. (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35-53.

Berry, L.L. (1983). Relationship Marketing, en Berry L.L., Shostack, L., Upah G.D., *Emerging Perspectives of Services Marketing*, American Marketing Association: Chicago, 25-28.

Berry, L.L. (1995). Relationship marketing of services - growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.

Bhattacharya, C.B. (Ed.). (2010). Introduction to the special section on stakeholder marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 1-3.

Bhattacharya, C.B., Korschum, D. (2008). Stakeholder marketing: Beyond the four ps and the consumer. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 113-116.

Bird, R., Hall, A. D., Momentè, F., & Reggiani, F. (2007). What corporate social responsibility activities are valued by the market? *Journal of Business Ethics*, 76(2), 189-206.

Bishop, J. D. (2000). A framework for discussing normative theories of business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 10(03), 563-591.

Bitner, M.J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(4), 246-251.

Blair, M.M. (1995). *Owership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty First Century*. Brooking: Washington, DC.

Blair, M.M., Wallman, S. M. (2000). *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force on Intangibles*. Brookings Institution Press.

Blaug, M. (1980). *La Metodología de la Economía*. Alianza Editorial: Madrid.

Boatright, J.R. (1994). Fiduciary duties and the shareholder-management relation: or, what's so special about shareholders?. *Business Ethics Quarterly*, 4(04), 393-407.

Boatright, J.R. (1996). Business ethics and the theory of the firm. *American Business Law Journal*, 34, 217-238.

Boatright, J.R. (1999). *Ethics in Finance*. Blackwell: Malden.

Boatright, J.R. (2002). Contractors as stakeholders: Reconciling stakeholders theory with the nexus-of contracts firm. *Journal of Banking and Finances* 26(9), 1837-1852.

Boatright, J.R. (2008). *Ethics in Finance*. Blackwell. Malden. 2nd Edition.

Boatright, J.R. (2014). *Ethics in Finance*. Third edition. Wiley-Blackwell: Malden.

Bolger, F., Wright, G. (2011). Improving the Delphi process: lessons from social psychological research. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9), 1500-1513.

Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.

Bowen, R. M., DuCharme, L., & Shores, D. (1995). Stakeholders' implicit claims and accounting method choice. *Journal of Accounting and Economics*, 20(3), 255-295.

Bowie, N. E. (1998). A Kantian theory of capitalism. *Business Ethics Quarterly*, 37-60.

Bradley, L., Stewart, K. (2003). A Delphi study of internet banking. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(5), 272-281.

Brown, B., Perry, S. (1994). Removing the financial performance halo from Fortune's "Most Admired" companies. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1347-1359.

Bunge, M. (1975). *La Ciencia, su Método y su Filosofía*. Siglo XXI: Buenos Aires.

Bunge, M. (1980). *Epistemología*. Ariel: Barcelona.

Bunge, M. (1989). *La Investigación Científica. Su Estrategia y su Filosofía*. Ariel: Barcelona.

Burton, B. K., Dunn, C. P. (1996). Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 6(02), 133-147.

Calvo, F. (1990). *Estadística Aplicada*. Ediciones Deusto, Bilbao.

Camacho Rosales, J. (1998). *Estadística con SPSS para Windows*. Ra-ma, Madrid.

Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, (34), 39-48.

Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Carroll, A.B., Buchholtz, A.K. (1996). *Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western.

Carroll, A., Buchholtz, A. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Cengage Learning.

Carroll, A.B., Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.

Cennamo, C., Berrone, P., Gomez-Mejia, L.R. (2009). Does stakeholder management have a dark side?. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 491-507.

Chakravorti, B. (2010). Stakeholder Marketing 2.0. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 97-102.

Chalmers, A.F. (1999). ¿Qué Es esa Cosa Llamada Ciencia?. 3ª edición corregida y aumentada, Editorial Siglo XXI: Madrid.

Child, J.W., Marcoux, A. M. (1999). Freeman and Evan: stakeholder theory in the original position. *Business Ethics Quarterly*, 9(02), 207-223.

Choi, J., Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895-907.

Christopher, M., Payne, A., Ballantine, D. (1994). *Marketing Relacional. Integrando la Calidad, el Servicio al Cliente y el Marketing*. Díaz de Santos: Madrid.

Clarkson, M.B.E. (1994). A risk based model of stakeholder theory. In *Proceedings of the second Toronto conference on stakeholder theory*:18-19. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto. Citado en Mitchell et al. (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.

Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica* 4(16), 386–405.

Coase, R.H. (1960). Problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.

Cochran, P.L., Wood, R.A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.

Cohen, M. y Nagel, E. (1971). *Introducción a la Lógica y al Método Científico*. Amorrortu: Buenos Aires.

Coleman, J.S. (1994). *Foundations of Social Theory*. Harvard university press: Cambridge.

Collins, J.C., Porras, J.I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review* 74(5), 65.

Cordano, M., Frieze, I.H., Ellis, K.M. (2004). Entangled affiliations and attitudes: An analysis of the influences on environmental policy stakeholders' behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 27-40.

Cornell, B., Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 5-14.

Crane, A., Matten, D. (2010). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press.

Cyphert, F.R., Gant, W.L. (1971). The Delphi technique: A case study. *Phi Delta Kappan*, 52(5), 272-273.

Dalkey, N.C., Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.

- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, S.G. (1995). Advantageous alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 297-300.
- De Gortari, E. (1983). *Metodología General y Métodos Especiales*. Editorial Océano, SL.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., Gustafson, D. H. (1975). Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes (pp. 83-107). Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Demsetz, H. (1967). Toward a theory of property rights. *The American Economic Review*, 57 (2), 347-359.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market - Focused Management*, 2(3), 213-32.
- Diez, J. (1969). *Sociología: entre el Funcionalismo y la Dialéctica*. Guadiana Publicaciones.
- Dimaggio, P.J. y Powell, W.W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press. Chicago, IL.

Dodd, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees?. *Harvard Law Review*, 1145-1163.

Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs: NJ.

Donaldson, T. (1994). When integration fails: The logic of prescription and description in business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 4(02), 157-169.

Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Donaldson, T., Dunfee, T. W. (1999). *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Harvard Business Press.

Drucker, P. (1954). *The Principles of Management*. New York.

Dore, R. (2008). Financialization of the global economy. *Industrial and Corporate Change*, 17(6), 1097-1112.

Ducey, M.J., Larson, B.C. (1999). A fuzzy set approach to the problem of sustainability. *Forest Ecology and Management*, 115(1), 29-40.

Dunfee, T.W. (1991). Business ethics and extant social contracts. *Business Ethics Quarterly*, 1(01), 23-51.

Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

Elms, H., Phillips, R.A. (2009). Private Security Companies and Institutional Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 19(3), 403-432.

Englander, E., Kaufman, A. (2004). Managerial Fiduciary Duty and Social Responsibility: The Changing Nature of Corporate Governance in Post-War America. *Enterprise & Society*.

Erfmeyer, R.C., Erfmeyer, E.S., Lane, I.M. (1986). The Delphi technique: An empirical evaluation of the optimal number of rounds. *Group & Organization Management*, 11(1-2), 120-128.

Etzioni, A. (1998). A communitarian note on stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 8(4), 679-691.

Evan, W.M., Freeman, R.E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In Beauchamp T. L. & Bowie N. E. (eds), *Ethical Theory and Business*: 75-84. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383-417.

Fama, E.F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.

Fama, E.F., Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.

Fernández, J.M. (1981). *Economía y gestión de la empresa*. 9ª edición, ICE: Madrid.

Ferrell, O.C., Gonzalez-Padron, T.L., Hult, G.T.M., Maignan, I. (2010). From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93-96.

Frazer, W. (1982). Milton Friedman and Thatcher's monetarist experience. *Journal of Economic Issues*, 16(2), 525-533.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman: Boston.

Freeman, R.E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(04), 409-421.

Freeman, R.E. (1999). Response. *Divergent stakeholder theory*. *Academy of Management Review* 24(2), 233-236.

Freeman, R.E. (2000). Business ethics at the millennium. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 169-180.

Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364-369.

Freeman, R.E. (2005a). A stakeholder theory of modern corporation, in L.P. Hartmann (ed.), *Perspectives in Business Ethics*, 3rd edition (New York), pp. 112–122.

Freeman, R.E. (2005b). The development of stakeholder theory: An idiosyncratic approach. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development*: 417-435. Oxford, UK: Oxford University Press.

Freeman, R.E., y Evan, W.M. (1991). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.

Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (1988). *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.

Freeman, R.E., Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(4), 92-98.

Freeman, R.E., McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management, in M. Hitt, R.E. Freeman and J. Harrison (eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (Oxford), pp. 189–207.

Freeman, R.E., Reed, D.L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective in corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 85-106.

Freeman, R.E., Wicks, A., Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 364–69.

Freeman, R.E., Velamuri, S.R., Moriarty, B. (2006). Company stakeholder responsibility: A new approach to CSR. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.

Freeman, R.E., Martin, K., Parmar, B. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 303-314.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C. (2008). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press: New Haven, Conn..

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press: Cambridge.

Friedman, M. (1953). *Essays in Positive Economics*. University of Chicago Press: Chicago.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press: Chicago.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 13 Sept.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.

Furubotn, E.G., Pejovich, S. (1972). Property rights and economic theory: a survey of recent literature. *Journal of Economic Literature*, 10(4), 1137-1162.

Gassenheimer, J.B., Houston, F.S., Davis, J.CH. (1998). The role of economic value, social value, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decision. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 322-337.

Gil, A.M., Salgado, L., Subirá, E., Beltrán, L.F. (2006). Teoría de efectos olvidados en el consumo sustentable de productos ecológicos. *Desarrollo Sustentable: Mito o Realidad*, 223-240, Centro de investigaciones biológicas sustentable: Mexico.

Godfrey, P.C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798.

Gioia, D.A. (1999). Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing. *Academy of Management Review*, 24(2), 228-232.

Goodpaster, K.E. (1991). Business ethic and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly* 1(1), 53-73.

Goodstein, J.D., Wicks, A.C. (2007). Corporate and stakeholder responsibility: Making business ethics a two-way conversation. *Business Ethics Quarterly*, 17(3), 375-398.

Gray, R., Owen, D., Adams, C. (1996). *Accounting & Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. Prentice Hall.

Greenacre, M. (2008). *La Práctica del Análisis de Correspondencias*. Fundación BBVA, Bilbao.

Greenberg, J., Bies, R.J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 433-444.

Greenley, G.E., Foxall, G.R. (1997). Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance. *Journal of Management Studies*, 34(2), 259-284.

Greenwood, M., Van Buren III, H. J. (2010). Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organisation–stakeholder relationship. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 425-438.

Goodpaster, K.E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis, *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.

Grönroos, CH. (1989). Defining marketing: A market oriented approach. *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60.

Grönroos, CH. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.

Grönroos, CH. (1995). Relationship marketing: The strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252-254.

Gummesson, E. (1987). The new marketing. Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.

Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations: A synthesis. *European Journal of Marketing*, 30(2), 31-44.

Gundlach, G.T., Wilkie, W.L. (2009). The American Marketing Association's new definition of marketing: Perspective and commentary on the 2007 revision. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28(2), 259-264.

Gundlach, G.T., Wilkie, W.L. (2010). Stakeholder marketing: Why Stakeholder was Omitted from the American Marketing Association's Official 2007 definition of marketing and why the future is bright for stakeholder marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 89-92.

Gupta, U.G., Clarke, R.E. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975–1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53(2), 185-211.

Harting, T. R., Harmeling, S. S., Venkataraman, S. (2006). Innovative stakeholder relations: When “ethics pays”(and when it doesn't). *Business Ethics Quarterly*, 16(01), 43-68.

Harrison, J.S., John, C.H.S. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *The Academy of Management Executive*, 10(2), 46-60.

Harrison, J. S., Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.

Harrison, J.S., Bosse, D.A., Phillips, R.A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.

Hasnas, J. (1998). The normative theories of business ethics: A guide for the perplexed. *Business Ethics Quarterly*, 8(01), 19-42.

Hasson, F., Keeney, S., McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015.

Heath, J. (2006). Business ethics without stakeholders. *Business Ethics Quarterly*, 16(04), 533-557.

Hendry, J. (2001). Missing the target: Normative stakeholder theory and the corporate governance debate. *Business Ethics Quarterly*, 11(01), 159-176.

Herbert, T.T., Yost, E.B. (1979). A comparison of decision quality under nominal and interacting consensus group formats: the case of the structured problem. *Decision Sciences*, 10(3), 358-370.

Herzberg, F. (1976). *The Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human*. Dow Jones Irwin: Homewood, IL.

Heugens, P.P., Van Den Bosch, F.A., Van Riel, C.B. (2002). Stakeholder integration building mutually enforcing relationships. *Business & Society*, 41(1), 36-60.

Hill, C.W.L., Jones, T.M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.

Hillman, A.J., Keim, G.D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?. *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.

Huckfeldt, V. E., Judd, R. C. (1974). Issues in large scale Delphi studies. *Technological Forecasting and Social Change*, 6, 75-88.

Hult, G.T.M., Mena, J.A., Ferrell, O.C., Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS review*, 1(1), 44-65.

Hunt, S.D. (1976). The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40(3), 17-28.

Hunt, S.D. (1983). General theories and the fundamental explananda of marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 9-17.

Hunt, S.D. (1994). On rethinking marketing: Our discipline, our practice, our methods. *European Journal of Marketing*, 28(3), 13-25.

Jacobson, R. (1992). The "Austrian" school of strategy. *Academy of Management Review*, 17(4), 782-807.

Jawahar, I.M., McLaughlin, G.L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.

Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structures. *Journal of Financial Economics* 3(4), 305-360.

Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21.

Jensen, M.C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly* 12(3), 235-256.

Jensen, M.C. (2010). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 32-42.

Johansson, J.K. (1995). International alliances: Why now?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 301-304.

Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.

Jones, T.M., Wicks, A.C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.

Kaler, J. (2006). Evaluating stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 249-268.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). In Search of Excellence. *Harvard Manager*, 14(4), 37-46.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para Implantar y Gestionar su Estrategia*. Gestión 2000.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: convirtiendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Elsevier Brasil.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 150-155.

Khurana, R., Nohria, N. (2008). It's time to make management a true profession. *Harvard Business Review*, 86(10), 70-7.

Kirzner, I.M. (1979). *Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship*. University of Chicago Press: Chicago.

Klein, P.G., Mahoney, J.T., Mc Gahan, A.M., Pitelis, C.N (2012): Who is in charge? A property rights perspective on stakeholder governance. Working paper, disponible en: <http://cort.as/aIR> , accedido en: 16 de septiembre de 2015.

Kohli, A.K., Jawroski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2): 1-18.

Kohli, A. K., Jawroski, B. J., Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 467-477.

Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36 (2): 46-54.

Kotler, P., Armstrong, G. (2009). *Principles of Marketing*. 13 Tth edition, Pearson: New Jersey.

Kotler, P., Levy, S.J. (1969a). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33 (1) 10-15.

Kotler, P., Levy, S.J. (1969b). A new form of marketing myopia: Rejoinder to proffesor luck. *Journal of Marketing*, 33(3), 55-57.

Kotler, P., Levy, S.J. (1971). Demarketing, yes, demarketing. *Harvard Business Review*, 49(6), 71-80.

Kotler, P., Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35 (3), July, 3-12.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. John Wiley & Sons.

Laczniak, G.R., Murphy, P.E. (2012). Stakeholder theory and marketing: Moving from a firm-centric to a societal perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(2), 284-292.

Lambin, J.J. (2003). *Marketing Estratégico*. Esic: Madrid.

Lampe, M. (2001). Mediation as an ethical adjunct of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 31(2), 165-173.

Landeta, J. (2002). *El Método Delphi: Una Técnica de Previsión del Futuro*. Barcelona: Ariel.

Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467-482.

Langtry, B. (1994). Stakeholders and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, 4(04), 431-443.

Larner, R.J. (1971). *Management Control and the Large Corporation*. New York: Dunellen.

Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.

Lenox, M.J., Nash J. (2003). Industry self-regulation and adverse selection: A comparison across four trade association programs. *Business Strategy and the Environment*, 12(6), 343-356.

Letza, S., Kirkbride, J., Sun, X. (2004). Shareholding versus stakeholding: A critical review of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 12(3), 242-262.

Lev, B. (2000). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Brookings Institution Press: Washington, DC.

Levitt, T. (1960). Marketing miopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 24-47.

Libecap, G. D. (1989). Distributional issues in contracting for property rights. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 145, 6-24.

Linstone, H.A., Turoff, M. (Eds.). (1975). *The Delphi method: Techniques and Applications*. Addison-Wesley: Reading, MA.

- Linstone, H. A., Turoff, M. (2011). Delphi: A brief look backward and forward. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9), 1712-1719.
- Low, M.B. (1991). Stockholder versus stakeholder: How managerial attitudes affect goal consensus between groups. *Academy of Management Proceedings*, 1991 (1): 336-340.
- Lu, L.Y., Wu, C.H., Kuo, T.C. (2007). Environmental principles applicable to green supplier evaluation by using multi-objective decision analysis. *International Journal of Production Research*, 45(18-19), 4317-4331.
- Mackenzie, D. (2008). *An engine, not a camera: How financial models shape markets*. Mit Press: Cambridge, MA.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Marcoux, A.M. (2003). A fiduciary argument against stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 13(01), 1-24.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Macmillan.
- Marens, R., Wicks, A. (1999). Getting real: Stakeholder theory, managerial practice, and the general irrelevance of fiduciary duties owed to shareholders. *Business Ethics Quarterly*, 9(02), 273-293.
- Margolis, J. D., Walsh, J. P. (2001). *People and Profits?: The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*. Psychology Press.
- Marsden, C. (2000). The new corporate citizenship of big business: Part of the solution to sustainability? *Business and Society Review*, 105(1), 8-25.

Martin, R.L. (2002). The virtue matrix: Calculating the return on corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 80(3), 68-75.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.

Matten, D., Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.

Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Social Research*, 2(1).

Mayring, P. (2010). On generalization in qualitatively oriented research. *Forum Qualitative Social Research*, 8(3).

Maxwell, J.W., Lyon T.P., Hackett, S.C. (2000). Self-regulation and social welfare: The political economy of corporate environmentalism. *Journal of Law and Economics*, 43(2), 583-617.

McGuire, J.B., Sundgren, A., Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.

McVea, J.F., Freeman, R.E. (2005). A Names-and-faces approach to stakeholder management how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 57-69.

Metcalfe, C.E. (1998). The stakeholder corporation. *Business Ethics: A European Review*, 7(1), 30-36.

Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.

Meznar, M.B., Nigh, D., Kwok, C.C. (1994). Effect of announcements of withdrawal from South Africa on stockholder wealth. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1633-1648.

Miller, R.L., Lewis, W.F. (1991). A stakeholder approach to marketing management using the value exchange models. *European Journal of Marketing*, 25(8), 55-68.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review* (pre-1986), 16, 44.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organization: a Synthesis of the Research*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Mish, J., Scammon, D.L. (2010). Principle-based stakeholder marketing: Insights from private triple-bottom-line firms. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 12-26.

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.

Mitchell, L.E., (2007) *The Board as a Path Toward Corporate Social Responsibility*. GWU Legal Studies Research Paper No. 354; In McBarnet, D., Voiculescu, A., Campbell, T. (eds) *the new corporate accountability: corporate social responsibility and the law*, Cambridge University Press.

Mitnick, B.M. (1980). *The Political Economy of Regulation: Creating, Designing, and Removing Regulatory Forms*. Columbia University Press: New York.

Moneva, J., Rivera-Lirio, J.M., Munoz-Torres, M.J. (2007). The corporate stakeholder commitment and social and financial

performance. *Industrial Management and Data Systems*, 107(1), 84-102.

Moore, G. (2001). Corporate social and financial performance: An investigation in the UK supermarket industry. *Journal of Business ethics*, 34(3-4), 299-315.

Muñoz, M.J., Rivera, J.M., Moneva, J.M. (2008). Evaluating sustainability in organisations with a fuzzy logic approach. *Industrial Management & Data Systems*, 108(6), 829-841.

Morgan, G., Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.

Murphy M.K., Black N., Lamping D.L., McKee C.M., Sanderson C.F.B., Askham J. et al. (1998) Consensus development methods and their use in clinical guideline development. *Health Technology Assessment* 2(3).

Narver, J., Slater, S. (1990). The effect of a marketing orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.

Narver, J. C., Slater, S. F. (1998). Additional thoughts on the measurement of market orientation: a comment on Deshpande and Farley. *Journal of Market-focused Management*, 2(3), 233-236.

Näsi, J. (1995). What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. En, Näsi, J., *Understanding Stakeholder Thinking*, LSR_Julkaisut Oy: Helsinki.

Neron, P.Y., Norman, W. (2008a). Citizenship, Inc.: Do we really want businesses to be good corporate citizens?. *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 1-26.

Neron, P.Y., Norman, W. (2008b). Corporations as citizens political not metaphorical. *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 61-66.

Nevin, J.R. (1995). Relationship marketing and distribution channels: Exploring fundamental issues. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 327-334

Ogden, S., Watson, R. (1999). Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the UK privatized water industry. *Academy of Management Journal*, 42(5), 526-538.

O'Higgins, E.R. (2010). Corporations, civil society, and stakeholders: An organizational conceptualization. *Journal of Business Ethics*, 94(2), 157-176.

Okoli, C., Pawlowski, S.D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.

Omran, M., Atrill, P., Pointon, J. (2002). Shareholders versus stakeholders: corporate mission statements and investor returns. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 318-326.

Ono, R., Wedemeyer, D. J. (1994). Assessing the validity of the Delphi technique. *Futures*, 26(3), 289-304.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

Orlitzky, M., Swanson, D.L. (2012). Assessing stakeholder satisfaction: Toward a supplemental measure of corporate social performance as reputation. *Corporate Reputation Review*, 15(2), 119-137.

Orts, E.W., Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 12(02), 215-233.

Oviatt, B.M. (1988). Agency and transaction cost perspectives on the manager-shareholder relationship: Incentives for congruent interests. *Academy of Management Review*, 13(2), 214-225.

Özesmi, U., Özesmi, S. L. (2004). Ecological models based on people's knowledge: a multi-step fuzzy cognitive mapping approach. *Ecological Modelling*, 176(1), 43-64.

Palmer, D. E. (1999). Upping the stakes: A response to John Hasnas on the normative viability of the stockholder and stakeholder theories. *Business Ethics Quarterly*, 9(04), 699-706.

Peterson, R.A. (1995). Relationship marketing and the consumer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 278-281.

Phillips, R. A. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(01), 51-66.

Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler Publishers.

Phillis, Y.A., Andriantiatsaholiniaina, L.A. (2001). Sustainability: an ill-defined concept and its assessment using fuzzy logic. *Ecological Economics*, 37(3), 435-456.

Phillips, R., Freeman R.E., Wicks, A.C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 479-502.

Pivato, S., Misani, N., Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 3-12.

Popper, K. (1971). *La Lógica de la Investigación Científica*. Tecnos: Madrid.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Macmillan Publishing Co.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press: Chicago, IL.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Posner, R. A. (2009a). A failure of capitalism. *The Daily Dish*, 20 mayo, disponible en: <http://cort.as/all5>, accedido el 16 de septiembre de 2015.

Posner, R. A., (2009b). *A Failure of Capitalism: The Crisis of '08 and the Descent into Depression*, 1st edn. MA Harvard University Press. Cambridge.

Preston, L.E., O'bannon, D.P. (1997). The corporate social-financial performance relationship. *Business and Society*, 36(4), 419-429.

Prodanovic, P., Simonovic, S. P. (2003). Fuzzy compromise programming for group decision making. *Systems, Man and Cybernetics, Part A: Systems and Humans*, IEEE Transactions on, 33(3), 358-365.

Quinn, D. P., Jones, T. M. (1995). An agent morality view of business policy. *Academy of Management Review*, 20(1), 22-42.

Van Raaij, E. M., Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1265-1293.

Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W.D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.

Retolaza, J.L. (2007). El problema de la causalidad en las ciencias económicas. *Cuadernos de Gestión*, 7(2): 39-53.

Retolaza, J.L., Ruiz, M., San-Jose, L. (2009). CSR in business start-ups: an application method for stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(6), 324-336.

Retolaza, J.L. y Ruiz-Roqueñi, M. (2013). Stakeholder marketing. A new orientation in the discipline and practice of marketing. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8 (6), 811-826.

Retolaza, J.L., San-Jose, L., Canales, F. (2010). La aplicabilidad de la teoría de los stakeholders: el caso Etxanobe, Working paper, Instituto de Economía Aplicada a la Empresa.

Retolaza, J.L., San-Jose, L., Ruiz-Roqueñi, M. (2014). Ontological stakeholder view: Innovative perspective of explanation of the firm. *Global Business Review*, 15(1), 25-36.

Retolaza, J.L., Ruiz-Roqueñi, M. y San Jose, L. (2015). An Innovative approach to stakeholder theory: application in spanish transnational corporation. *Review of Business Management*, 17 (55).

Retolaza, J.L., San-Jose, L. y Ruiz-Roqueñi, M. (2015). *Social Accounting for Sustainability Monetizing the Social Value*. Springer: Heidelberg.

Rhenman, E. (1964). *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Thule: Stockholm, citado en Freeman et al. 2010. *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press: Cambridge.

Roome, N., Wijen, F. (2006). Stakeholder power and organizational learning in corporate environmental management. *Organization Studies*, 27(2), 235-263.

Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 134-139.

Rowe, G., Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375.

Rowe, G., Wright, G., Bolger, F. (1991). Delphi: A reevaluation of research and theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 39(3), 235-251.

Rowley, T. J. (1997). Does relational context matter? An empirical test of a network theory of stakeholder influences. *Research in Stakeholder Theory*, 1998, 21-37.

Rowley, T., Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4), 397-418.

Rowley, T. I., Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204-219.

Ruekert, R.W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective international. *Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.

Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney, J. J., & Paul, K. (2001). An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 32(2), 143-156.

Sachs, S., Post, J.E., Preston, L. E. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.

Sachs, S., Maurer, M. (2009). Toward dynamic corporate stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 535-544.

Sacconi, L. (2007). A social contract account for CSR as an extended model of corporate governance (II): Compliance, reputation and reciprocity. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 77-96.

Sacristan, M. (1973). *Introducción a la Lógica y al Análisis Formal*. Ariel: Barcelona.

Salgado, L., Gil, A.M. (2005). Models for analyzing purchase decision in consumers of ecologic products. *Fuzzy Economic Review*, 10: 47-62.

Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27-36.

Sanchez Carrión, J.J. (1984). *Introducción a las Técnicas del Análisis Multivariante Aplicado a las Ciencias Sociales*. C.I.S. Madrid.

San-Jose, L., Retolaza, J.L. (2015). A prospective view of emergent research lines in ethics in finance. *Journal of Business Ethics*, Forthcoming.

San-Jose, L., Retolaza, J.L., Torres, J. (2014). Efficiency in Spanish banking: A multistakeholder approach analysis. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 32(3), 240-255.

Scherer, A.G., Palazzo, G., Matten, D. (2009). The business firm as a political actor: A new theory of the firm for a globalized world. *Business Society*, 48(4), 577-580.

Scherer, A. G., Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.

Schuler, D.A., Cording, M. (2006). A corporate social performance–corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review*, 31(3), 540-558.

Sen, A. K. (1997). *Choice, Welfare and Measurement*. Harvard University Press.

Sen, A. (1999). The possibility of social choice. *American Economic Review*, 89(3), 349-376.

Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.

Sheth, J. N., Uslay, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302-307.

Sierra Bravo, R. (1994). *Análisis Estadístico Multivariado*. Editorial Paraninfo, Madrid.

Simon, H.A. (1982). *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason* (Vol. 3). MIT Press: Cambridge.

Simon, H. A., Egidi, M., Marris, R. y Viale, R. (1992). *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*. M. Egidi, & R. L. Marris (Eds.). Edward Elgar Publishing.

Skulmoski, G., Hartman, F., Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6(1), 1-21.

Smith, H.J. (2003). The shareholders versus stakeholders debate. *Sloan Management Review*, 44(4), 85–90.

Smith, N. C., Drumwright, M. E., Gentile, M. C. (2010). The new marketing myopia. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 4-11.

Smith, N. C., Palazzo, G., Bhattacharya, C. B. (2010). Marketing's consequences: Stakeholder marketing and supply chain corporate

social responsibility issues. *Business Ethics Quarterly*, 20(04), 617-641.

Soldevilla, E. (1987). Metodología científica de la economía de la empresa. *Gestión Científica*, UNED, 3: 5-44.

Soldevilla, E. (1995). Metodología de investigación de la economía de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(1), 13-63.

Solow, R. M. (2009). How to understand the disaster. *The New York Review of Books*, 56(8), disponible en: <http://www.nybooks.com/articles/2009/05/14/how-to-understand-the-disaster/>, accedido en 16 de septiembre de 2015.

Starik, M. (1993). Is the environment an organizational stakeholder? Naturally. In *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, San Diego, CA.

Sternberg, E. (1996). Stakeholder theory exposed. *Economic Affairs*, 16(3), 36-38.

Sternberg, E. (1997). The defects of stakeholder theory. *Corporate Governance: An International Review*, 5(1), 3-10.

Stiglitz, J.E. (2009). Lo que aprendí en la crisis económica mundial. *Cuadernos de Economía*, 19(32), 246-254.

Stiglitz, J.E. (2010). The dangers of deficit reduction. *The Economists' Voice*, 7(1).

Stone, A. (1982). *Regulation and Its Alternatives*. Congressional Quarterly Press, Washington, DC.

Sundaram, A.K., Inkpen, A.C. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 350-363.

Swanson, D.L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.

Swanson, D.L. (1999). Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*, 24(3), 506-521.

Torrance, E.P. (1957). Group decision-making and disagreement. *Social Forces*, 35, 314-318.

Trevino, L.K., Weaver, G.R. (1994). Business ethics: One field or two?. *Business Ethics Quarterly*, 4(2), 113-128.

Van de Ven. A. (1974). *Group Decision Making and Effectiveness*, Kent State University Press: Kent, Ohio.

Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L. (1974). The effectiveness of nominal, Delphi, and interacting group decision making processes. *Academy of Management Journal*, 17(4), 605-621.

Van Raaij, E. M., Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1265-1293.

Varandarajan, P.R. y Cunningham, M.H. (1995). Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282-296.

Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. (2005). Why stakeholder and stockholder theories are not necessarily contradictory: A knightian insight. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 249-262.

Visser, W. (2014). *CSR 2.0*. Springer: Berlin Heidelberg.

Vogel, D. J. (2005). Is There a market for virtue? The business case for corporate social responsibility. *California Management Review*, 47(4).

Waddock, S. A., Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

Waddock, S. A., Graves, S. B. (2000). Beyond built to last... Stakeholder relations in "built to last" companies. *Business and Society Review*, 105(4), 393-418.

Wartick, S. L., Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

Wayne, L. (2009). A promise to be ethical in an era of immorality. *The New York Times*. 30 May.

Webster, F.E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39.

Webster, F.E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4): 1-17.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wicks, A.C. (1996). Overcoming the separation thesis the need for a reconsideration of business and society *Research. Business & Society*, 35(1), 89-118.

Wicks, A. C. (1998). How Kantian a Theory of Kantian Capitalism?. *The Ruffin Series of the Society for Business Ethics*, 1, 61-73.

Wicks, A. C., Berman, S. L., & Jones, T. M. (1999). The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, 24(1), 99-116.

Wicks, A.C., Freeman, R.E. (1998). Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism, and the search for ethics. *Organization Science*, 9(2), 123-140.

Wicks, A. C., Gilbert, D. R., Freeman, R. E. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(04), 475-497.

Wijnberg, N. M. (2000). Normative stakeholder theory and Aristotle: The link between ethics and politics. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 329-342.

Williamson, O.E. (1963). Managerial discretion and business behavior. *American Economic Review* 53(5): 1032-1057.

Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press Macmillan: New York.

Williamson, O.E., Winter, S. G. (1993). *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*. Oxford University Press.

Windsor, D. (1992). Stakeholder management in multinational enterprises. In *Proceedings of the Third Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, 121: 128. Leuven, Belgium.

Winn, M.I. (2001). Building stakeholder theory with a decision modeling methodology. *Business & Society*, 40(2), 133-166.

Wolfe, R. A., Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13(1), 64-80.

Wood, D.J. (1991a). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Wood, D.J. (1991b). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406.

Wood, D.J. (2008). Corporate responsibility and stakeholder theory: challenging the neoclassical paradigm. En, Agle et al. (2008) *Dialogue: Towards a superior stakeholder theory*. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 155-157.

Wood, D.J. (2010). Measuring corporate social performance: a review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.

Wood, D.J., Jones, R.E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.

Wood, D.J., Logsdon, J.M., Lewellyn, P.G., Davenport, K. (2006). *Global Business Citizenship: A Transformative Framework for Ethics and Sustainable Capitalism*. ME Sharpe. New York.

Wood, G., Rodriguez-Bachiller, A., Becker, J. (2007). Fuzzy sets and simulated environmental change: evaluating and communicating impact significance in environmental impact assessment. *Environment and Planning A*, 39(4), 810-829.

Woodward, D. G., Edwards, P., Birkin, F. (1996). Organizational legitimacy and stakeholder information provision. *British Journal of Management*, 7(4), 329-347.

Wright, C.M., Smith, M.E., Wright, B.G. (2007). Hidden costs associated with stakeholders in supply management. *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), 64-82.

Zadeh, L.A. (1965). Fuzzy sets, *Information Control*, 8: 338-353.

Zeitlin, M. (1974). Corporate ownership and control: The large corporation and the capitalist class. *American Journal of Sociology*, 1073-1119.

ANEXOS

ANEXO 1. PUBLICACIONES

CSR in Business Start-ups: An Application Method for Stakeholder Engagement

Jose Luis Retolaza,¹ Maite Ruiz² and Leire San-Jose^{2,3*}

¹AURKILAN Business Ethics Research Institute, Vizcaya, Spain

²University of the Basque Country, Bilbao, Spain

³University of Huddersfield, UK

ABSTRACT

In this paper, we propose a Corporate Social Responsibility (CSR) method to apply in business start-ups or newly created firms, whose main aim is the engagement of stakeholders. Several different CSR resources have been developed from various initiatives, both public and private. However, these initiatives do not highlight and consider the characteristics of newly created firms; moreover, most CSR theories and methods of applying social responsibility in firms are focused on medium and large firms, whose characteristics are so different, compared to start-ups and newly created firms. The method proposed in this paper shows the possibility, at least theoretically, to implement a CSR method to tackle all of the interests of future and potential stakeholders in business start-ups. Copyright © 2009 John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment.

Received 18 March 2008; revised 6 November 2008; accepted 7 November 2008

Keywords: CSR; stakeholder engagement; start-up companies; social responsibility method; Stakeholder Theory; entrepreneurship.

Introduction

THESE ARE SEVERAL PRIVATE AND PUBLIC POLICIES FOCUSED ON THE IMPROVEMENT OF THE SOCIAL WELFARE OF FIRMS, individuals and society in general. The creation of new companies is yet another objective of these initiatives. These policies and initiatives, however, lack due consideration of embedding social responsibility. New companies or business start-ups are created with the aim of enabling new jobs and improving the development of different territories. Unfortunately, corporate social responsibility (CSR) is not a considered aspect in these types of firms, although its implantation could suppose their social, economic and environmental performance. CSR could be an important part of business start-up and through the establishment of specific strategies and instruments beyond the parameters of CSR, more start-ups might survive. In this context, it is interesting and necessary to develop a methodological instrument, based on solidarity, in which CSR aspects are introduced at company start-up. This methodology should be easily applicable to business start-ups as a previously planned process.

* Correspondence to: Leire San-Jose, UPV-EHU, Economía Financiera 11, Avda Lehendakari Agirre 83, Bilbao, Bizkaia, 48105 Spain. E-mail: leire.sanJose@ehu.es

In recent years, CSR has been developed theoretically and empirically in large companies (Snider *et al.*, 2003) and there has been some work on embedding CSR in small enterprises, too (Castka *et al.*, 2004; Luetkenhorst, 2004; Murillo and Lozano, 2006). As there has been no research focused on newly created or start-up enterprises, this is the principal focus of this work. The lack of theories and methodologies to use at start-up is a huge barrier to implementing CSR in firms from the beginning. There is no previous evidence to determine whether new businesses have to establish CSR or to implement social responsibility to improve the welfare of their stakeholders. The instrument described here seeks to establish a successful method for the application of CSR in newly created businesses and to engage stakeholders. The theoretical CSR method is developed using an exploratory analysis of 50 Spanish firms during 2006.

CSR Concept and Responsibilities with Stakeholders and with the Environment

The business ethics movement began in Spain in the mid-1980s and thrived in the 1990s, mainly in academia, but also in some companies. Business ethics made progress in Spain in the late 1990s (Argandoña, 1999); large Spanish firms introduced ethical business policies (Melé *et al.*, 2006) and corporate ethical practices started to spread (Fontrodona *et al.*, 2003).

There have been many attempts to establish a better understanding of CSR, and there are reviews of the literature on CSR (Carroll, 1999; Moir, 2001; Joyner and Payne, 2002; Carter and Jennings, 2004; Dahlsrud, 2008). This literature establishes that CSR is based on three complementary dimensions: economic, social, and environmental (Figure 1). On the one hand, firms, through their managers, should increase the total long-run market value of the firm. This total value is the sum of the value of all financial claims on the firm (economic dimension) – including equity, debt, preferred stock, and warrants (Jensen, 2002). On the other hand, firms, through their managers, should increase the social value of the firm (social dimension), because the economic dimension is not enough to guarantee the survival of the firm in the long-term. Finally, corporations use natural resources in their transformation processes that should minimize their impact on nature (environmental dimension). But, the aim of this paper is not to redefine or establish a new model in regards to these dimensions; rather the aim is to develop a method for applying CSR which depends on the different characteristics of newly created firms.

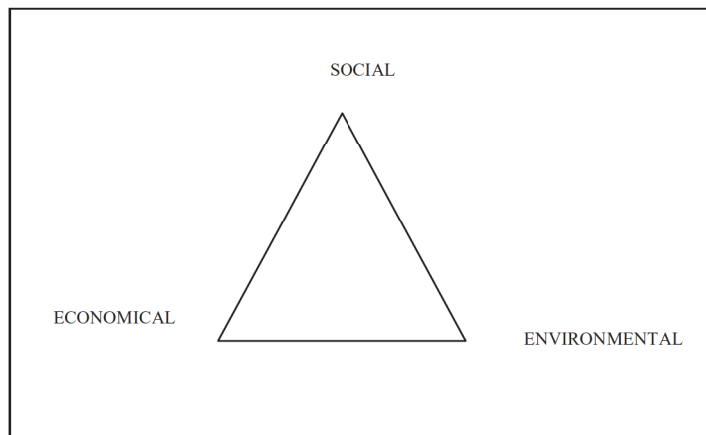


Figure 1. Corporate Social Responsibility dimensions

The CSR method used here is based on Stakeholder Theory (stakeholder dimension) to highlight and take into account the different interests of potential stakeholders in start-ups, and the natural resources used in the creation of added value in these start-ups (environmental dimension). In sum, the perspective of CSR used here is based on stakeholder dimension, which includes an environmental view, so both dimensions are grouped in one.

The neo-classical view of CSR, in which the social responsibility of the firm – i.e., the provision of employment and the payment of taxes – could be explained by the maximization of shareholders' value (Friedman, 1962). So, CSR was conceived as an instrument to improve a company's results in the interests of its shareholders. This concept, known as 'shareholder theory', emphasizes the role of management in the protection of the rights of its shareholders (Gregg, 2001) and it is based on *Property Right Theory*, which emphasizes the owner rights of the company, over other potential interest groups. The main critique of this approach, focused on the shareholders, lies in the fact that an excessive importance is placed on the maximization of profit in the short-term. In this sense, the importance attached by this theory to the other interest groups involved in the development of the company is nil. This approach could be called an *Instrumental Perspective of CSR*.

Trying to give an answer to the problems derived from Friedman's approaches, Freeman (1984) develops *Stakeholder Theory*, which defines *stakeholders* as 'any group of individuals which can affect or be affected achievement of the organization's objectives' (Freeman, 1984) and considers that the integration of the interests of all stakeholders is necessary to generate sustainable profits in the long-term. Despite Freeman's broad definition, stakeholders could be those groups of individuals important for the success of the organization. Curiously, stakeholders could be the same using either Freeman or Friedman's theory: owners, workers, suppliers, clients and local community.

The Stakeholder Theory is a pluralistic approach which admits many different developments, but it is possible to consider four basic perspectives:

- 1) *Classic Agency Theory Perspective* focuses on company performance in the long-term, where the management of the stakeholders has an instrumental approach linked to the rights of the owners, based on the theory of the classic agency (Jones and Wicks, 1999; Smith, 2003).
- 2) *Narrow Stakeholder – Institutional Theory* is based on the inherent value of the interests of the stakeholders, considering them in the sense of the Freeman's 'narrow stakeholders'; this refers to those groups which are fundamental to achieving organizational objectives. This approach finds an appropriate base in institutional theory (Clarkson, 1995; Donaldson and Preston, 1995).
- 3) *Stakeholder Agency Model – Convergent Stakeholder Theory* is supported by the rights of the stakeholders understood in a broad sense as affected by the performance of the organization and based on the *Stakeholder Agency Model* (Hill and Jones, 1992) and on the *Convergent Stakeholder Theory* (Friedman and Miles, 2002) which finds the most modern development in the *Multifunction Model* proposed by Boatright (1997, 2008).
- 4) New proposed *Economy Based on Solidarity* is a perspective that has not yet been analyzed, so there is a lack of literature. The first studies of this proposal explain that it is possible to extend the concept of stakeholders to those groups who may be affected in the future, but are not considered at the firm's start-up. This idea is based on ethical approaches justified by human rights (Etxeberria, 2004; Retolaza *et al.*, 2005) and it derives from an economy based on solidarity. Concretely, this ethical approach is based on the importance that *no stakeholders* get as a part of the social responsibility of the firm. The principles of human rights permit us to include *no stakeholders* (those that are not directly affected by the company, but could be affected in the future) as groups with which the firm acquires social responsibilities.

Different perspectives of Stakeholder Theory could link to CSR, but of course, Stakeholder Theory could be linked with other theories, too. However, the link between Stakeholder Theory and CSR is close. On the one hand, Stakeholder Theory is explained in the context of corporate governance and in this sense the applicability of this theory is broader than CSR. For example, it is possible to explain particular aspects of the firm, such as the generation of value or the management of conflicts, by Stakeholder Theory, without any reference or link to the concept of CSR. On the other hand, many approaches founded in CSR do not refer to or consider Stakeholder Theory. For example, CSR based on values generally is not founded in Stakeholder Theory, and when it is linked to Stakeholder Theory, it is from a very limited perspective.

In relation to this, our CSR methodology is based on the strategic management approach. Mintzberg (1983) in an already classic article identifies six different approaches in strategic management related to Agency Theory. This theory, based on property rights, shows that in a company the main objective is the maximization of the owners' value, so the principal focus is on the success their interests. We have called them *principals* – a term that indicates the role that they have been assigned in the company. In corporations, these principals/owners do not manage the company directly, so they should resort to professional managers, called *agents*. These agents should act in support of the principal and they have to achieve the objectives set by them; generally these are focused on the maximization of their own value, i.e., the increase of a company's share value in the short-term. Among these extremes, there are different situations: (a) a principal with various objectives; (b) an agent who moves to principal position and as a principal acquires various objectives; and (c) various principals with various objectives.

Another element of the general strategic management which finds repercussion in the development of Stakeholder Theory is the critique being made of Agency Theory, not only related to the reduction in the transactional costs (Williamson, 1985), but also to the rationality assumptions (Nelson and Winter, 1982), or selfishness, and opportunism (Barney, 1991; Donaldson, 1999). Furthermore, Agency Theory, which has been a basic model of Stakeholder Theory, is being reviewed through new models; for example, by Friedman and Miles (2002) or Boatright (2008).

In this sense, the perspective of this paper is specific and new because of its aim to apply the CSR concept in newly created firms. Here, an evolutionary perspective is adopted (Williamson and Winter, 1993) taking into consideration the most important characteristics of business start-ups that differentiate them from other businesses. Start-up firms are evolved in a short-term improvement project supported by one or by several enterprising individuals. Embedding CSR in small and medium enterprises (SMEs) is, hence, different to embedding it in well-established firms because the CSR concept would be inserted right at the beginning and so the method and application should be quick. In this evolution, organizational habits are created, so it is very important to establish a well-planned strategy to use it in this phase of the creation of the firm (Alchian and Demsetz, 1972). If this doesn't happen, management of strategic modifications will be very difficult. Maybe more importantly, at the creation of the firm there is the possibility of introducing real social compromise approaches with environmental aspects as well.

In the following model, two relevant theories are mixed: *Property Rights Theory* and *Stakeholder Theory*. In Property Rights Theory, the company is created to make a profit, but managers of the company must create value for the owners, as well. The added value is important for all of types of companies, but especially for small ones, and more significantly for start-ups. The owner of a start-up is easy to identify, likewise the owner's interests, and it is important to highlight that the maximization of profit is not usually their main objective. In this sense it is perfectly possible to apply one of the most important principles around Stakeholder Theory – consideration of the interests of stakeholders – because the owners of start-ups do not want to succeed of their own interests, but rather the success of all of their stakeholders' interests. Moreover, this interest could be classified within instrumental theories, because in the future this interest could benefit the sustainability of the firms. But this interest could be classified inside normative theories, too, as influenced by the original owner's ethical values. Furthermore, it is necessary not only to develop strategies focused on stakeholders (Freeman *et al.*, 2007), but also the modification or restructuring of the company's management structure (Hamel, 2007), with the objective of being responsible to stakeholders. In this sense, our proposal focuses on the inclusion of social responsibility as a new factor to introduce, under the *Value Innovation Model* proposed by Kim and Mauborgne (2005). An important aspect to introducing this new factor lies in the necessity to align with it with the strategy, which will use the *Balanced Scorecard Model* developed by Kaplan and Norton (1992, 2000, 2004, 2006).

Deficits in Actual CSR Methodologies: The Case of Business Start-ups

In newly created companies there are three fundamental differences which make the application of the current CSR methodologies impossible:

1. The small size of the new company.
2. The impossible application of Agency Theory which bears most of the CSR methodologies. In the case of new companies, it is very difficult to apply due to the lack of differences between the most important individual in the firm and the agent.
3. The lack of real stakeholders because the company does not exist: for this reason there are no workers, clients or suppliers, or even any other group which has a true interest in the company. In the case of already existing interests of some individual or, even more difficult to get, a group (member), these will be transformed at the same moment the company is created.

In order to justify the proposed new instrument, it is necessary to analyze the deep implications which result from these three different approaches. In relation to the size of the company, it is important to show, that at least at the start, they are small in size. Specifically, 90% of new Spanish business initiatives (i.e., less than 3.5 years in the market) are micro companies (1 to 9 workers) and have an initial capital (in 50% of the cases) of about €40,000 (De la Vega *et al.*, 2007). Furthermore, most developed CSR methods are addressed to medium and large corporations and adaptation to small and start-up companies is difficult, because the small number of employees or the lack of power of most of the interest groups are not considered.

In relation to the lack of differences between the most important player and the agent, it makes the development of social commitments easier due to the fact that the person who has the right to introduce them and the person in charge of doing it are one and the same. It could be one way to resolve the problem of the *Nemo Dat Principle* proposed by Goodpaster (1991). But it does not resolve moral risk behavior and adverse selection, in which there is a moment where the promoter turns out to be the principal. However, it is not necessary to inform the principal about the lack of application of these theoretical rules. The prediction of this potential deviation lies on three elements:

1. Definition of a compromise through objectives and indicators.
2. The integration of the acquired commitment assumed by CSR in the management of the organization.¹
3. The public and specific communication of these commitments increases the cognitive dissonance (Festinger, 1957) of the enterprise, and other stakeholders as the Government.

Finally, this lack of real stakeholders makes the current identification technique of the interest of the stakeholders inappropriate; especially, based on the identification of true interest *Narrow Stakeholder's Perspective*. In the case of newly created companies, the true stakeholders – Government, possible associates, advisors, except in the rare case of companies aimed at social marketing – would not have any relationship with CSR. Its importance in the company lies in the management of resources prior to its setting up which are necessary to build capacity which can give a long-lasting competitive advantage. This advantage could be related to conclusions of *Resources and Capabilities Theory* (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). This differential situation where the stakeholders are just an interest group gives a greater freedom to the promoter to define the CSR commitments acquired by the company. CSR is not developed as a response to external demand; it could be considered as a predictive act. However, this behavior of a voluntary nature demands an ethical motivation on the part of the promoter, or occasionally a good and efficiently developed capacity to predict future scenarios.

A CSR Application Method for Business Start-ups

The methodology presented is established in the previously described context for a newly created company, taking into consideration its peculiarities and tries to include CSR in the culture and strategy of this type of company and business start-up, from the moment of its creation.

¹This is the reason why in this paper it is proposed to incorporate it through the instrument developed by Kaplan and Norton (1992, 2000, 2004). In addition, Jensen (2002) shows that the strategic instrument developed by Kaplan and Norton, the Balance Scorecard, could be a good method to achieve a system in which the interests of stakeholders are considered.

In its formulation, it is considered that the social responsibility of a company would derive first from the voluntarily developed actions of the entrepreneur far from the minimum required by the current law. So, the responsible actions developed by the company include the expectations, demands and interest of all those who affect or will be affected by the daily activity of the company: all the stakeholders or interest groups in the company.

The proposed approach is aimed from an evolutionary perspective at a first creative stage – when the company does not yet exist – and so, all the development based on the Institutional Theory is difficult to apply. It combines property rights, within Stakeholder Theory, with an ethical motivation in which an altruistic approach could be considered.

The establishment of this methodology is based on the analysis of the potential interest groups, both internal and external which will be related to the company. The design of actions will allow stakeholders to cope with different needs or to set the expectations of each group. At the same time, this CSR methodology will establish a priority among stakeholders. Possibly these actions will be later adapted to the management plan of the company.

It is important to mention that because the stakeholders do not yet exist, the promoter's influence is essential in the establishment of the interests of each group. In this way an answer could be easily given by the promoters, and the interests of each group could coincide with the answer that the company could develop, optimizing the future relationship with all stakeholders.

The proposed methodology has been fundamentally inspired by the strategic tables of Kim and Mauborgne (2005) and the comprehensive works of Kaplan and Norton (1992, 2000, 2004). The results and conclusions of Kim and Mauborgne (2005) have taken the innovation concept in the creation of value, and specifically, the breakdown of the *trade-off* between cost and value, which is reflected in Table 4, in which the value and potential cost of CSR actions are shown, with a view to identifying those that provide value, or reduce the cost of savings. The work of Kaplan and Norton carries on the alignment concept, resulting in the necessity to integrate CSR into the 'heart' of the business strategy, and not as an annex. In Table 6, based on Balanced Scorecard methodology, aims, goals, indicators and sources are integrated. Moreover, in the last column of this table the different perspectives considered in each of the CSR objectives are represented: financial, customers, processes or resources and capabilities.

The application method to implement CSR in business start-ups is composed of 6 sequential stages:

Stage 1. Identification of Potential Stakeholders, Expectations and Interests

In this first step, the entrepreneur is thought to identify the main interest groups or stakeholders and the company as well as their main expectations and interests. In this initial stage, the entrepreneur will fill the following table (Table 1) alone. It is necessary to describe the stakeholders of the future company, their expectations and interests, and at this moment the entrepreneur is the person to establish and consider them.

Stage 2. Describing Stakeholders Expectations and Interests

In this second step, the entrepreneur has to think about the conflicts of interest between different stakeholders. For this purpose the entrepreneur will use a list of the stakeholders in which their specific expectations and interests are briefly explained. This will make it possible to identify the preferences of each of the interest groups. The entrepreneur will be able to identify the main expectations and/or interests of each interest group, regardless of whether they had been identified before or not. The method provides a list of the most common ones, but it could vary depending on the type of start-up (Table 2).

Considering different stakeholders and their interests and expectations, the entrepreneur will use this table to start evaluating the importance of these interests. The entrepreneur has to establish the different preferences that stakeholders have around each of the expectations and interests. Marks establishing the different levels of implication range from 1 to 10: 1 shows the minimum interest and 10 shows the maximum one.

GROUPS OF INTEREST:	MAIN EXPECTATIONS AND INTEREST:
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	1. _____
5. _____	2. _____
6. _____	3. _____
	1. _____
	2. _____
	3. _____
	1. _____
	2. _____
	3. _____

Table 1. Stage 1: Identification of potential stakeholders, expectations and interests

GROUP OF INTEREST	1 st INTEREST	I	D	2 nd INTEREST	I	D	3 rd INTEREST	I	D
COMPETENCE									
SOCIETY									
NEIGHBORS									
ADMINISTRATION									
NPOs									
PROFESSIONAL ASSOCIATIONS									
SUPPLIERS									
CLIENTS									
WORKERS									
INVESTORS									
SHAREHOLDERS									
ENVIRONMENT									

Table 2. Stage 2. Describing stakeholders' expectations and interests

It is necessary to establish other punctuation that shows the level of difficulty in the success of stakeholders' interests. Marks to establish the different levels of difficulty in satisfying different interests range from 1 to 10 points: 1 shows an interest difficult to satisfy and 10 shows an easy one.

Stage 3. Graphic Representation of Stakeholders, Expectations and Interests

This step shows and considers the marks given by the entrepreneur to the already mentioned criteria: importance and difficulty to satisfy. It is interesting to develop a graphic to visualize both criteria as axes because it helps in understanding the multiple conflicts of interests between stakeholders.

Described stakeholders, their expectations and interests are distributed in a graph with quadrants taking into account the level of importance of the interests and the level of difficulty the future firm will experience in satisfying each of them: those which are very important and easy to satisfy; those which are very important for the stakeholder but difficult to satisfy; those which are of little importance for the stakeholder and easy to satisfy; and those which are of little importance for the stakeholders and difficult to satisfy (Table 3).

Stage 4. Hierarchy of actions

After a first selection of those interest groups and their respective expectations and interests, the entrepreneur will make a more detailed analysis of each of them. This step is important because it makes it easier to address future actions needed to satisfy the identified satisfaction and interests. For this purpose some variables are important: possible actions for the fulfilment of interests and expectations of each stakeholder; the cost to the company; the feasibility of the action; and the social impact. All of these variables will be evaluated by the entrepreneur marking them from 1 to 10; 1 being low (e.g.; few actions) and 10 being high.

Using the logarithmic function, it is possible to obtain an average evaluation of each of the variables that will be implemented by the company, and consequently it is possible to establish a hierarchy (Table 4).

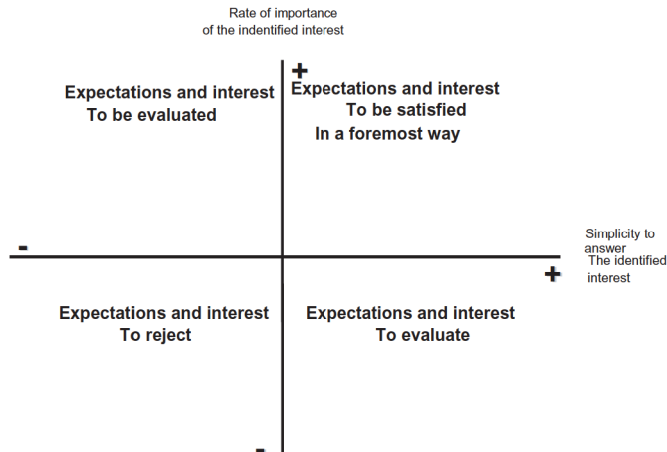


Table 3. Stage 3. Graphic of entrepreneur preferences in terms of stakeholders' expectations and interests

INTERESTS	POSSIBLE ACTIONS	COST	DIFFICULTY	PERFORMANCE FEASIBILITY	SOCIAL IMPACT	POSSIBLE MEASURES DESCRIPTION

Table 4. Stage 4. Hierarchy of actions

Stage 5. Establishment of Social Compromises

At this stage, the entrepreneur will be able to determine the social compromises which will be adopted inside the future company for the different stakeholders and their identified expectations and interests. Now, the entrepreneur has to define the actions of the company. These actions have to be linked with previously described, established and evaluated interests. This is one of the most difficult parts, because in some cases it is difficult to develop an action in the company to fulfil the interest which has been identified.

Stage 6. Integration of the Social Compromise in the Management Plan of the Company

In many of the CSR approaches developed by different companies, the organization acquires some theoretical commitments which can be described in a successful way in relation to the company's ideology. The firms could show CSR as a 'Decalogue', but this list of commitments is not the aim of CSR, and sometimes these commitments are disconnected from the general management. CSR has to be a part of the company management.

In this development of CSR, responsibility is considered an element of strategic management of the company and for this reason it should be aligned and coordinated with the rest of management approaches. From this point of view, this paper has adopted the concept of alignment (Kaplan and Norton, 2006) and the instrument known as *Comprehensive Method* developed by Kaplan and Norton (1992, 2000, 2004). In Kaplan and Norton's work, methods have incorporated strategic variables in the manager plan each year, allowing appropriate monitoring and control. In this sense, the option for the incorporation of CSR into the company is a strategic option with great value. This strategy has to be aligned with the rest of the firm's strategies, and has to be incorporated in a co-ordinated and coherent way as part of the firm's management plan, through some objectives which can be

1	SOCIAL COMPROMISE:	STAKEHOLDER:
		INTEREST
2	SOCIAL COMPROMISE:	STAKEHOLDER:
		INTEREST
3	SOCIAL COMPROMISE:	STAKEHOLDER:
		INTEREST

Table 5. Stage 5. Establishment of social compromises

MEASURE	AIM	GOAL	INDICATOR	SOURCE	INTEGRATION PLAN
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Table 6. Stage 6. Integration of the social compromise in the management plan of the company
Resource: own elaboration based on Kaplan & Norton (1992, 2000, 2004, 2006).

evaluated. These objectives allow managers to contrast and verify results through some indicators. These indicators have to be easy to verify and should be reviewed periodically. So, first of all, a documented source is necessary to identify results obtained, as well selecting a responsible party to provide information about the indicators. With this aim, the following table (Table 6) is funded in Kaplan and Norton methodology, previously mentioned.

Discussion

The debate about the application of CSR in firms and their effectiveness in business management is present in the literature dating back 10 years or more. However, there are no studies about the application of CSR in business start-ups. This paper shows an application method to use in newly created firms, supported by the experiences of 50 Spanish firms. Newly created firms have particularly different characteristics compared to other types of firms; for example one of the most important differences for this work is the lack of real stakeholders which forces the entrepreneur to think of potential and future ones. This characteristic of business start-ups supposes modification in the application of CSR in this type of firm, so our contribution is focused on the development of a method in which all stakeholders – not only real ones, but also potential ones – are considered, essentially because the principal aim of CSR in Stakeholder Theory is the implication and contemplation of all of the stakeholders of the firms.

Implications for Management Practice and Research

Our study provides a new contribution to the debate about the form to use to embed CSR in firms. Our results show a new perspective on how to establish CSR in business start-ups. The main contribution of this paper is to provide such evidence. In this paper, the concept of CSR is focused on all stakeholders, real and potential. The proposed method includes six steps, in which the identification of potential stakeholders, expectations and interests of stakeholders and a full integration of the social compromise in the management plan of the company are included. This method, at least theoretically, should increase the social responsibility of the company, either related to a specific project or to the company once it has been constituted. For that, promoters of firms have to evaluate the adoption of differential actions. Furthermore, we suggest the possibility of evaluating CSR actions and the level of CSR by external anonymous experts.

Several implications for researchers and practitioners arise from this study. The data suggest that researchers, in the future, may be better served by explicitly recognizing the limitations of current methods for embedding CSR in the creation of firms.

Limitations and Direction of Future Research

Before closing, a number of limitations in this research must be acknowledged. First, the main limitation of this model is that despite its deductive consistency, the validation of this model is tied to its utility, and the utility has to be proven by contrasting the model empirically, applying the proposed model and assessing the results with other companies' results. This method, which could fall into the methodology called *action research*, is still under development. Another limitation of the study is that the method is based on 50 Spanish firms, so the method is focused on a specific geographical area. The results come from a study of Spanish firms, and the findings may be specific to this setting.

Consistent with the previous limitations, future studies could be used to contrast the applicability of the method in newly created companies. The fundamental aspects to contrast could be: the applicability of the model by the entrepreneur and the comparison of obtaining results applying this method with other firms' results when 'posteriori models' are applied. Furthermore, future studies could broaden the analysis to cover other countries in order to extend the generalization of results obtained in this study.

Acknowledgements

The authors thank two anonymous referees and editors for their helpful comments during the development of this paper. We also thank English native Yared Ederly who edited our work; Integra Equality Group, University of the Basque Country, AURKILAN Business Ethics Research Institute and *Fomento* of San Sebastian (Basque Government) for supporting this research.

References

- Alchian A, Demsetz H. 1972. Production, information cost and economic organization. *American Economic Association* 62(5): 777–795.
- Argandoña A. 1999. Business ethics in Spain. *Journal of Business Ethics* 22(3): 155–173.
- Barney JB. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1): 99–120.
- Boatright J. 1997. *Ethics and the conduct of business*. Prentice Hall: USA.
- Boatright J. 2008. *Ethics in finance*. Blackwell: Malden, MA (2nd edition).
- Carroll AB. 1999. Corporate social responsibility – evolution of a definitional construction. *Business and Society* 38(3): 268–295.
- Carter CR, Jennings MM. 2004. Role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *The Journal of Business Logistics* 25(1): 145–187.
- Castka P, Balzarova, M, Bamber C, Sharp J. 2004. How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 11: 140–149.
- Clarkson MB. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20(1): 92–117.
- Dahlsrud A. 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15: 1–13.
- De la Vega I, Coduras A, Justo R, Cruz C. 2007. *Global entrepreneurship monitor, Informe Ejecutivo GEM España 2006*. Instituto de Empresa: Madrid.
- Donaldson T, Preston LE. 1995. The Stakeholder Theory of the corporation: concept, evidences and implications. *Academy of Management Review* 20(1): 65–91.
- Donaldson T. 1999. Making Stakeholder Theory whole. *Academy of Management Review* 24(2): 237–241.
- Etxeberria X. 2004. La Empresa Solidaria en el marco de los Derechos Sociales. In *La Economía Solidaria y su Inserción en la Formación Universitaria*, Mugarra A. (ed.). Instituto de Derechos Humanos: Bilbao.
- Festinger L. 1957. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press: Stanford, CA.
- Freeman RE. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman Press: Boston.
- Freeman RE, Harrison JS, Wicks A. 2007. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press: New Haven & London.
- Friedman AL, Miles S. 2002. Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies* 39(1): 1–21.
- Friedman M. 1962. *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press: Chicago.
- Goodpaster KE. 1991. Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly* 1(1): 53–72.
- Grant RM. 1991. The resource-based Theory of Competitive Advantage: implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33(3): 114–135.
- Gregg S. 2001. Stakeholder Theory. *Policy* 17(2): 33–39.
- Hamel G. 2007. *The future of management*. Harvard Business Press: Boston, MA.
- Hill CWL, Jones TM. 1992. Stakeholder-agency Theory. *Journal of Management Studies* 29(2): 131–154.
- Jensen M. 2002. Value maximization, Stakeholder Theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly* 12(2): 235–255.
- Jones TM, Wicks AC. 1999. Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review* 24(2): 206–220.
- Joyner RF, Payne D. 2002. Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 41(4): 297–311.
- Kaplan RS, Norton DP. 1992. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70(1): 71–80.
- Kaplan RS, Norton DP. 2000. *The strategy-focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new competitive environment*. Harvard Business Press: Boston, MA.
- Kaplan RS, Norton DP. 2004. *Strategy maps: converting intangible assets into Tangible Outcome*. Harvard Business Press: Boston, MA.
- Kaplan RS, Norton DP. 2006. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press: Boston, MA.
- Kim WC, Mauborgne R. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Press: Boston, MA.
- Luetkenhorst W. 2004. Corporate Social Responsibility and the development agenda: the case for actively involving small and medium enterprises. *Intereconomics* May/June: 157–166.
- Melé D, Debeljuh P, Arruda MC. 2006. Corporate ethical policies in large corporations in Argentina, Brazil and Spain. *Journal of Business Ethics* 63(1): 21–38.

- Mintzberg H. 1983. *Power in and around organizations*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Moir L. 2001. What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance* 1(2): 16–22.
- Murillo D, Lozano J. 2006. SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics* 67: 227–240.
- Nelson RR, Winter SG. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press: Boston, MA.
- Peteraf M. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* 14: 179–191.
- Retolaza JL, Mugarra A, Enciso M. 2005. Solidarity-based enterprises: new Comprising concept for the enterprise of the future. In *The future of cooperatives in a growing Europe*, Chaves R, Monzón JL, Stryjan Y, Spear R, Karafolas S. (eds). Ed. CIRIEC.
- Smith HJ. 2003. The Shareholders versus Stakeholders debate. *MIT Sloan Management Review* 44(4): 85–91.
- Snider J, Hill R, Martin D. 2003. Corporate Social Responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics* 48: 175–187.
- Williamson O. 1985. *The economic institutions of capitalism*. The Free Press: New York.
- Williamson O, Winter SG. 1993. *The nature of the firm: origins, evolution, and development*. Oxford University Press: New York.

Stakeholder Marketing: A New Orientation in the Discipline and Practice of Marketing

Maite Ruiz-Roqueñi

University of the Basque Country, Bilbao, Spain

Jose-Luis Retolaza

Aurkilan Business Ethics Research Institute, Bilbao, Spain

The objective of this work is to conceptualize stakeholder marketing as a new approach in the marketing discipline. Stakeholder marketing springs from the union of two words that seek to represent the integration of stakeholder theory within marketing discipline and practice. To gather a true understanding of the concept, stakeholder theory is, first of all, briefly and synthetically approached through allusion to some of its specific aspects, given the impossibility of capturing its complexity in a few lines. In the second place, we present the concept within the marketing discipline and as a new orientation that is effortlessly adaptable.

Keywords: marketing, stakeholder theory, stakeholder marketing

Introduction

In 1983, Freeman and Reed wrote a first article that contained the seeds of the stakeholder theory. A year later, the most well-known and quoted work by this author made its appearance, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Freeman, 1984), in which the foundations of the stakeholder theory were formulated. The interest the scientific world showed in this theory can be observed in the number of different works and authors that analyze, develop, question, challenge, and support it. Over the quarter century that has passed since its creation, publications on the subject have witnessed an exponential growth up to the time of writing¹.

Agle and Mitchell (2008) drew together the main ideas exchanged at the Annual Meeting of the Academy of Management in 2007 concerning future theorization with regard to company stakeholders, the vitality of this theory was made manifest and the approval it received was beyond question. They stated, "The stakeholder idea is alive, well, and flourishing. The relevant question now is not 'if' but 'how' stakeholder theory will meet the challenges of its success". In the same article, these authors, using statistics from the work produced by B. R. Agle and L. Agle (2007 as cited in Agle & Mitchell, 2008), showed that a high percentage of large enterprises had, at least theoretically, incorporated stakeholder theory into their management. The data presented in this work were the following: "A recent random sample of websites (looking at statements about mission, vision, philosophy, values, etc.) of 100 companies drawn from the Fortune 500 found that only 10

Maite Ruiz-Roqueñi, associate professor, Business School, University of the Basque Country.

Jose-Luis Retolaza, director, Aurkilan Business Ethics Research Institute.

Correspondence concerning this article should be addressed to Maite Ruiz-Roqueñi, Business School, University of the Basque Country, Lehendakari Agirre 83, Bilbao, Bizkaia, 48105, Spain. E-mail: maite.ruiz@ehu.es.

¹ Although there are data bases that completely reliably and rigorously which make it possible to know the impact of an article in terms of the number of times it has been cited, in a less academic fashion and rather as an indicator Google Scholar offers this information for all kinds of works, including books. From data provided by this source, the book *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, which lays the foundations of the stakeholder theory, has been cited 5,834 times.

companies espoused the 'pure stockholder' focus of value maximization for stockholders, and 22 espoused a 'legally and ethically bounded' stockholder focus, while 64 embraced approaches to 'maximize the well-being of all stakeholders', and yet another two aimed at solving 'social problems while making a fair profit'".

In spite of this trend, marketing discipline and practice has scarcely paid attention to this theory, at least within the normative approaches. While it is true that there are a whole number of works in marketing literature that take into consideration the interests of different stakeholders as well as those of the customer, in most of them, integration of stakeholder interests occurs from an instrumental point of view, merely as a means to facilitate a better securing of company objectives, these being understood to be the maximization of value for the stockholder. In our view, this approach is best represented in stockholder or shareholder theory rather than in stakeholder theory.

Over the last decade, however, some publications of relevance to the question begin to appear. In 2005, for instance, the *European Journal of Marketing* published a special issue devoted to the subject and more recently, in 2010, the *Journal of Public Policy and Marketing* did the same.

In the present work, conceptualization of stakeholder marketing is approached as an integration of stakeholder theory within marketing discipline and practice. For this purpose, after a brief introduction to stakeholder theory, we examine how stakeholder marketing meshes with the conceptual framework of marketing and how it fits into the development and evolution of marketing discipline and practice. In second place, we reflect on the advantages that application of this theory has for marketing and, complementarily, on how theoretical and practical knowledge in our discipline might help the theory itself to develop.

In our understanding, stakeholder marketing, far from being an isolated or transient concept, marks a new orientation within the discipline, integrating and widening previous approaches whilst updating the present context.

Stakeholder Theory

Stakeholder theory is usually considered to have its beginnings in the year of 1984, when Freeman presented the book *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, in which its foundations were formulated. Over the more than 25 years of evolution that this theory has undergone, numerous contributions have been made by many other authors, making it impossible, and out of place given the aims of the work in hand, to mention many of them. Nonetheless, we do consider it important to cite works that we deem to be of obligatory reference as important landmarks in this process of development: Goodpaster (1991), Donaldson and Preston (1995), Clarkson (1995), Mitchell, Agle, and Wood (1997), Jones and Wicks (1999), Jensen (2002), Phillips, Freeman, and Wicks (2003), Freeman, Wicks, and Parmer (2004), and Freeman, Harrison, Wicks, Parman, and Colle (2010).

To offer an approach to the theory, we present some compilations of the existing literature. Various studies have attempted to classify the different perspectives from which the theory has been developed. One of the most cited is proposed by Donaldson and Preston (1995). For these authors, it is possible to break down the works analyzed into three different groups: instrumental, normative, and descriptive. Works that fall into the instrumental category are those that seek to highlight the importance of managing whilst bearing in mind the interests of the stakeholders in order to achieve the objectives of the stockholders (improving company results

in economic terms, or the company's value). Normative works are those that make reference to the stakeholders' right to have their legitimate interests satisfied by the company, and the company's corresponding responsibility to satisfy them, even if that means a reduction in company's results. The third group refers to works of a descriptive nature that study, analyze or present factors or variables associated with stakeholder management.

Maignan and Ferrell (2004), in the same vein, established a new classification differentiating between the instrumental, normative and management perspectives, although in this case the classification was applied to the theory itself and not to research works carried out. It is interesting to note that the "managerial approach" comes closest to Freeman (1984, 2010)'s initial and current focus.

Another classification, which in our view broadens the research perspectives, although it only makes reference to works published over recent years, is that made by Agle and Mitchell (2008). These authors observed three different trends in the works studied:

- (1) Works concerning the basic debate: stakeholder vs. stockholder;
- (2) Works that focus on the instrumental development of stakeholder approaches;
- (3) Works that generate new questions in stakeholder theory research.

The first of these centers on the relation between stakeholder theory and agency theory. The primary objective of this trend of "debate" sets out to explore what both stakeholders and stockholders contribute and what they should receive or have a right to receive (e.g., Freeman et al., 2004). Within this line of work, they perceived a sub-theme, through which progress could be made in the clarity and theoretical specificity of the two juxtaposed theories (e.g., Phillips et al., 2003; Smith, 2003). Within this frame, falls the now well-known Goodpaster (1991)'s paradox, multifiduciary theory (Boatright, 1999, 2002) and Jensen's problem of ungovernability (2002).

The second refers to works that concentrate on the instrumental development of stakeholder approaches. The underlying premise under consideration is that if sensitive stakeholder management is better, the stockholders should obtain better results (Berman, Wicks, Kotha, & Jones, 1999; Hillman & Keim, 2001). A fundamental uniform discovery of this research current suggests that there is space for stakeholder-centered management that does not penalize stockholder's interests and at the same time benefits a broader group of stakeholders (Moneva, Rivera-Lirio, & Munoz-Torres, 2007).

The third trend focuses on works that tackle new research lines, with emphasis on four innovative areas of research:

- (1) How the normative bases of stakeholder theory may serve the field of business ethics, furnishing useful ethical perspectives in management processes;
- (2) How alternatives to the stakeholder/stockholder debate may provide normative criteria when market failures with a negative social impact occur;
- (3) How stakeholder theory may offer ideas and frameworks that can be utilized by managers to improve the management of organizations;
- (4) How the knowledge and tools of other disciplines may be used to develop stakeholder theory.

Now that the multiplicity of perspectives encompassed by the theory has been evinced, and without claiming to offer a formal rigorous synthesis, we limit ourselves in this section to a presentation of some of the ideas that we feel must be clarified concerning the theory before we examine how they are applied.

Definition of stakeholder. The word “stakeholder” has been widely used in the academic and professional world, although it has had different connotations. It is important, however, that the stakeholder’s concept be defined, given the implications involved in adopting the term in the broader or narrower sense. This diversity of meanings is due to the fact that the word “stakeholder” did not previously exist in a formal sense in the English language and has gradually taken on meaning through its use by different authors. The English term stakeholder appeared, according to Freeman (1984), in 1963 US business literature owing to the need to express a new idea. Literally speaking, it signifies “someone who has a stake”, whilst, in order to understand the possible import that the term has acquired in language, its phonetic proximity to the words shareholder and/or stockholder must be borne in mind.

One of the most commonly accepted definitions was provided by Freeman in 1984. The author defined stakeholder as any group or individual who might affect, or be affected by, the achievement of a company’s objectives (Freeman, 1984). Nonetheless, Freeman et al. (2010) suggested that the problem of the definition of stakeholder was a challenge to the theory; there is not actually a single interpretation of it and, depending on how broadly it is being employed, it unfolds within a continuum that stretches from the most instrumental to the most altruistic extreme², in accordance fundamentally with what is understood by an interest group. So, in a restricted version, interest groups would only take in: (1) pressure groups, that is, those who can carry out organized actions that are to a company’s detriment; at an intermediate level, we should understand them to be; (2) those who invest in a company and assume risk and who, by action or omission, might develop coordinated or individual, planned or spontaneous actions that have repercussions on the company; whilst a broad perspective would also include; and (3) affected groups, that is to say, those who are actively influenced by company action, regardless of whether they may or may not affect the company. At the limits of stakeholder theory we could talk of non-stakeholders, meaning those who are passively affected by the company, or by all the enterprises within a sector, without the power to exert any activity of pressure or influence upon it.

Conceptualization of a company. Stakeholder theory considers a company to be formed by a set of participants, whom it terms stakeholders, including stockholders, workers, managers, financial backers, suppliers, customers, administration, and society at large. From this perspective, the company is, in fact, the result of the relation between all these groups over time. So, the company may be understood as a set or network of relations between stakeholders constantly and dynamically interacting amongst themselves. These interactive relations are, among other things, consubstantial with the possibility that divergently and potentially conflicting interests, or aligned or converging interests may be at play. There are clearly individuals who simultaneously perform various different roles within a company: a worker who is at the same time, say, a customer, a stockholder, and a neighbor of the company, and so on.

Generation and distribution of value. Freeman et al. (2010) placed stakeholder theory within the sphere of business management and creation of company value. This theory, not being based on property rights, makes possible a new way of understanding the participation of the different agents who make up a company. The company is the result of the contributions of a set of stakeholders, in which many of them take on residual risks.

² The altruistic extreme we refers to, situated at the point of greatest commitment, must not be confused with philanthropy, which, according to Neron and Norman (2008), lies within the minimalist perspective (point of least social commitment) of the classification proposed by Matten and Crane (2005).

Consequently, the set of stakeholders, and not just one of them—the stockholder—has a right to appropriate the profits. This new reality of the 21st century company ought to lead to a new concept of entrepreneurial ownership, which would not be linked exclusively to the contribution of capital, but to the contribution of value, associated to a large degree with the management of resources and the capabilities of intangibles. In Coasean terms (Coase, 1937, 1960), this transformation would be highly efficient, insomuch as it would permit the internalization of externalities of high value for the company. This creation of value in companies, concentrating on the stakeholder management model, where everyone creates value, is in opposition to the perspective of exclusive stockholder rights, which is grounded in three of the main theories used in business economics: (1) the theory of property rights; (2) contract theory; and (3) agency theory. From a classical perspective, value creation is identified with the generation of profit; profit monetization limits the production of value, making value a limited good. The appropriation of a limited and desirable good gives rise to a conflict over the appropriation of profit, which brings the agents involved into confrontation: stockholders, workers, suppliers, and customers, etc.. While it is true that real conflicts exist in companies with regard to the appropriation of profit, stakeholder theory goes further in its approach, in the shape of two postulates, the first of which states that the value produced is not to be equated with profit, but with the satisfaction of interests; and this may be of a material or immaterial nature. The second refers to interactive capacity in value creation among stakeholders. This interaction between stakeholders will be positive and is based on the other party's search for interest, generating an unlimited flow of value, far superior to the monetary value of the contractual relation between parties.

Stakeholder Marketing Within the Conceptual Framework of Marketing

Stakeholder marketing is a concept that arises from the confluence of stakeholder theory with marketing discipline and practice. This affirmation calls up a series of questions that we will attempt to clarify over the following pages. The first thing to know is whether stakeholder theory fits into the present conceptual marketing framework and is in line with the development and evolution of marketing discipline and practice; secondly, if it is necessary to integrate stakeholder theory within marketing and, if so, what that would mean; thirdly and lastly, how the accumulation of knowledge within our discipline would help stakeholder theory to move forward.

The conceptual approach to marketing is complex because of the diversity of connotations that have been attributed to it during its existence. It is a discipline that, despite its relatively short lifespan as a scientific discipline, or perhaps precisely because of that, has re-examined its formulations and still continues to do so, which means that it adopts different conceptualizations in accordance with the historical moment chosen and depends on the author or organization taken as a referent.

In our endeavor to analyze the conceptual development of marketing and its fit with the stakeholder perspective, we will utilize the official definitions published by the American Marketing Association (AMA), given the role they play in delimiting the discipline. Over the last decade, with a view to more faithfully reflecting and updating the present state of the discipline, the AMA made a commitment to revise the definition of marketing every five years.

Since its creation, the AMA has formulated four official definitions of marketing. The first two lasted 70 years, whilst the other two were approved in the mid-2000s.

In spite of the evolution of marketing from its beginnings to the 1980s, the first definition furnished by the AMA in 1935³ and stayed in place until 1985. The original definition of the AMA confined marketing to the economic-entrepreneurial area, leaving aside its application to the sphere of non-profit organizations. It likewise limited relations and transactions to flows of goods and services, without considering other exchanges or kinds of flows (such as ideas or information). As a result of this very limited vision, in the 1960s an important discussion took place concerning the content of marketing and its area of application. In that decade new propositions arose that would widen Marketing's framework of action. So, at the end of the 1960s, Kotler and Levy (1969) argued for broadening the sphere of marketing to all kinds of organizations, regardless of whether their aim was to make profit. Two years later, Kotler and Zaltman (1971) coined the concept of social marketing; and, the following year, Kotler's (1972) examination of the concept of exchange was considered to be an exchange of value between two parties. This value is not limited to goods, services and money, but includes other aspects such as time, energy and emotions. With this observation about exchange, Kotler proposed a generic perspective of marketing⁴ that, concentrating on the concept of exchange, made it possible to extend marketing's area of action to everything that might be an object of exchange. Stemming from these and many other reflections, in the second half of the 1970s it may be said that there was a generalized consensus within the scientific community regarding consideration of the paradigm of exchange as the core of the activities and of the scientific nature of marketing (Alderson, 1957; Kotler & Levy, 1969; Kotler, 1972; Hunt, 1976, 1983; Bagozzi, 1974, 1975, 1977, 1980, 1984, 1986, 1995), which acted as the base for extending the concept and reach of marketing to areas beyond business management and all kinds of exchanges.

The new definition approved by the AMA in 1985⁵ incorporated the aforementioned considerations. This definition, which, because it integrated conceptions that were clear to referents in the discipline until that time, found wide acceptance, was modified once again in 2004⁶. As did the previous definition, the new version sought to incorporate the main lines of research that had been developed within the discipline since the 1990s, and particularly those concerning relational marketing and market orientation.

The first connecting link between classical marketing theory and stakeholder marketing can be found in market orientation, a concept that emerged from the confluence of marketing and strategic direction (Webster, 1988), whose main antecedent was the work of Drucker (1954). The most relevant works within this orientation are the proposals made by: Kohli and Jaworski (1990), Naver and Slater (1990), Ruekert (1992), Deshpandé and Farley (1998), and Day (1994). Leaving to one side the debate regarding the identity or differentiation

³ "Marketing is the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producers to consumers" (AMA, 1935; quoted by Gundlach & Wilkie, 2010).

⁴ "Marketing is specifically concerned with how transactions or exchanges are created, stimulated, facilitated and valued" (Kotler, 1972). In this broadened concept of marketing, three levels can be distinguished, identified and described by the author: the first level, termed traditional, focuses exclusively on economic exchange. The second level eliminates the necessary condition of the existence of payment in order to obtain a good. The product is defined by the utility or subjective value it represents for the consumer or user. At the third level, the consideration that transactions are produced between an organisation and a group of customers is waived. An organisation not only establishes relations of exchange with its customers, but also does this with all the public within its milieu: suppliers, creditors, employees, government, the public at large, agents, and other public institutions.

⁵ "Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives" (AMA, 1985; quoted by Gundlach and Wilkie, 2010).

⁶ "Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders" (AMA, 2004; quoted by Gundlach and Wilkie, 2010).

between customer-oriented and market-oriented marketing⁷, all these authors coincide in the view that companies are benefitted by developing a market orientation, understood as the generation of a culture that prioritizes satisfaction of customer's needs within the framework of a competitive situation, through the creation and implementation of strategies to satisfy the needs and interests of customers (Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992). These studies mark the start of a period prolific in publications that concentrate mainly on three aspects: (1) the production of scales to measure market orientation; (2) carrying out empirical studies that relate the degree of market orientation to different aspects of business profitability; in some cases this has also been linked with results in terms of customers and workers, with the inclusion in many of them of moderating and mediating variables that strengthen or weaken market orientation and might affect the results. What most of these studies found bears out the fact that a company's level of market orientation has positive effects on its financial results; and (3) mechanisms that help companies improve their market implementation (Raaij & Stoelhorst, 2008).

Synthetically, we may conclude that "market orientation is not an end in itself, but a means for developing a sustainable competitive advantage and, thence, obtaining a higher performance" (Barroso & Martin, 1999, p. 236). Performance understood, in the main, of a financial nature, and within the company's objectives.

The conceptual antecedents of relational marketing mainly tend to be situated in studies performed by authors from the Nordic School within the sphere of services marketing and industrial marketing. Relational marketing arrived on the scene and developed following on reflections that were expressed within different marketing areas, such as services marketing (Berry, 1983, 1995; Bitner, 1995; Christopher, Payne, & Ballantine, 1994; Grönroos, 1989, 1994, 1995; Gummesson, 1987, 1996), marketing of consumer markets and distribution channels (Bagozzi, 1995; Nevin, 1995; Peterson, 1995; Sheth & Parvatiyar, 1995), industrial marketing (Anderson, 1995; Webster, 1992; Gassenheimer, Houston, & Davis, 1998); as well as in other related areas (Day, 1995; Johansson, 1995; Varadarajan & Cunningham, 1995).

Relational marketing contributes to marketing practice an evolution in the reach of its study object, moving on from the isolated transaction to exchange relations. This involves considering that the object of a commercial action is to secure not only a transaction, but also the establishment of stable lasting relations that are mutually beneficial to the parties.

Within this new trend, we must also add that the precursors of the most globalizing perspective of relational marketing are of the view that a company will not be able to satisfy the needs of its customers and maintain lasting relations with them, if its cooperation with the other parties involved is not equally solid and based on the same principles of relation. This is the reason why relational marketing is also defined through the network of relations that is established between the different publics involved, which, at the end of the day, concerns the customer relation. This perspective fits perfectly with the possible satisfaction of the interests of agents (stakeholders) involved in the relation with the company.

Once again, it was the authors of the Nordic School (Gummesson, 1996) who began to emphasize the importance of this dimension, networks of relations, for the definition of relational marketing. This means the

⁷ Some authors are in disagreement regarding this similarity and assign different meanings to customer and market orientation; Narver and Slater (1998) or Kohli, Jawroski, and Kumar (1993), for instance, considered the market orientation to be an evolution or development of customer orientation. According to Day (1994), market orientation represents higher skills in comprehending and satisfying customers.

inclusion, at least at a theoretical level, of establishing relations with a greater number of individuals or groups over and above the customer, that is to say, the consideration of a wide range of stakeholders.

In spite of this highly interesting line of approach, in our opinion, because of the historical moment of its appearance has coincided with the development of the market orientation, the relational focus has placed its principal emphasis on setting up company relations with the customer and, likewise, taking the influence of competitors into account. Ferrell, Gonzalez-Padron, Hult, and Maignan (2010) justified market orientation being centered on customers and competitors, due to the difficulties involved in managing whilst attending to the needs of the different stakeholders, which are not always necessary in alignment. This challenge is the reason why market orientation concentrates on customers and competitors so as to be more profitable.

The new marketing definition adopted by the AMA in 2004, although it updates the discipline by including these perspectives, received scant acceptance due to the limitation it conferred on the ambit of marketing action. Various academics understood the definition to correspond more to the conceptualization of marketing direction, than to the discipline's true field of study (Gundlach & Wilkie, 2009). This definition, nonetheless, presented two advantages that must, in our view, be taken into account. The first is that the concept of exchange, considered as the central core of marketing, does not appear in the new formal definition of marketing, which places the focus on the creation and delivery of value through relations with the customer. This steers management towards the satisfaction of underlying interests and needs. The second is that the outcomes of marketing actions go beyond those of the actual company to take in all stakeholders.

The AMA's current definition, formulated in 2007, was developed in response to the criticism made by scholars and members of the AMA. The revised definition identifies marketing thus: "Marketing is the activity, set of institutions and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners and society at large" (Gundlach & Wilkie, 2010).

This new definition more appropriately represents the real study field of marketing discipline (Gundlach & Wilkie, 2009). Exchange, of great importance in the development of the discipline, once again figures in the new definition but does not constitute its central element. For the first time the AMA's formal definition does not include any explicit recognition of the direct benefits that marketing practice and activity generate towards the organization and individuals or for the organization and stakeholders. Carrying out marketing actions benefits both customers, users, partners and society as a whole. Lastly, marketing takes the position of a long-term supplier of value.

After this brief historical review of the discipline, different approaches, and divergences may be observed between marketing and stakeholder theory which we comment on below.

Today nobody disputes the existence of a new scenario and business context where new stakeholders have appeared and/or those taken as referents in management processes have modified their behavior. The new situation and economic conjuncture leaves us clear examples where, for example, the survival of companies is conditioned more by scarcity of cash than through having a lack of customers. Thus it is that financial entities as suppliers of financial resources have become a key stakeholder in order for firms to survive. Marketing, meanwhile, has been evolving from its beginnings to the present day and the focus targeting the customer has been seen to widen to take in other stakeholders. So, market orientation is not just about present but also about potential customers, and takes into account the influence of competitors. And relational marketing broadens this approach even more to include the practical totality of stakeholders in a company.

The fact that a company knows and takes into account the interests of its stakeholders does not imply that those interests are satisfied or addressed in the management process, nor that they all stand at an equal level in order to be met. Thus, while it is true that there are a great number of works in marketing literature that take into consideration the interests of different stakeholders in addition to customers, in most of them satisfaction of interests by the company is generally associated with the power of the stakeholder to affect company's objectives. One of the reasons that explain why the interest and needs of customers are placed before satisfaction of the interests of other stakeholders is the tried and accepted relation with business outcomes. So, in many cases satisfaction of stakeholders' interests by the company is not an objective in itself; the final objective pursued is not actually so much satisfaction, per se, for rather it is merely a medium that allows the company to meet its objectives. This instrumental utilization of the managing of stakeholder interests has been widely developed in some CSR and/or marketing actions, particularly through the manipulation of perceptions within the sphere of communication, causing an important image problem for the discipline.

The preceding argumentation gives grounds to sustain that, in line with the classification by Donalson and Preston (1995), marketing discipline works would fall rather into the instrumental than the normative category. Our understanding is that this instrumental approach is better represented in stockholder or shareholder theory than in stakeholder theory. As Freeman et al. (2010, pp. 153) stated:

Nevertheless, to recognize that the discipline examines relationships with multiple stakeholders is not to say that marketing scholars embrace stakeholder theory in its complete form. When marketing scholars do embrace a genuine stakeholder perspective, their ideas and models look a lot like management.

Another marketing approach to stakeholder theory is connected with the concept of value and its generation. The definition made in 2004 appears to best capture the stockholder orientation. In the first place, it gets rid of the paradigm of exchange and replaces it with the generation of value. The paradigm of exchange presents some important limitations in marketing practice, while value generation could even lead to a widening of the discipline's horizons in understanding the core of marketing to be the co-creation of value rather than the creation of value or exchange value (Sheth & Uslay, 2007). In addition, this conceptualization of marketing extends the results of marketing actions beyond the actual company, taking in the entirety of stakeholders. In this context, stakeholder marketing emerges as a line of thought close to relational marketing, but capable of widening its perspective.

Although a diversity of works have attempted to deal with stakeholder orientation in marketing, the first study was developed by Miller and Lewis (1991) at the start of the 1990s. Stakeholder marketing is a concept that has been employed within the area of marketing with different meanings, but it may be said to have made its appearance and taken on formal rigor with the creation of the "Stakeholder Marketing Consortium"⁸, a joint project with Aspen Institute's Business and Society Program and Boston University. This forum, which came into being with a collaboration project between the principal marketing researcher and professionals, was conceived in order to set in motion a new marketing research line capable of overcoming the exclusively customer-focused perspective that considers customers to be the main stakeholder in marketing activities, and in which companies are the main beneficiaries, with the maximization of profit as the foremost objective. The Consortium was set up to show that the adoption of the stakeholder perspective opened up new approaches and research questions that are of relevance to the entire academic community. Within the framework of this project

⁸ More information on the "Stakeholder Marketing Consortium" in: <http://stakeholder.bu.edu/index.html>.

and with the support of the Marketing Science Institute, two congresses tackling this subject area have been held to date, in 2007 and 2008.

Stakeholder marketing was defined in 2007 by the Stakeholder Marketing Consortium (Bhattacharya & Kroschum, 2008) as: “An orientation toward a firm’s marketing activities that go beyond consideration of the firm’s immediate targeted consumers to include others that may be impacted by their activities”.

In our view, the definition offered is very accurate and carries with two implications of great importance which we will examine below. The first is that it widens the responsibility of marketing actions, demanding comprehension of the global impact that marketing should have on all stakeholders. The second is that it captures the true essence of stakeholder theory by conferring legitimacy on all stakeholders by dint of their being precisely such, not because of the power they have, with an ability to affect the company in its ultimate objectives.

Stakeholder Marketing and Stakeholder Theory

The stakeholder marketing approach can be applied at different degrees of extent, developing within a continuum that would range from the narrowest to the broadest perspective, depending fundamentally on what is understood to be a stakeholder (See Figure 1). The narrowest view is where the stakeholder’s idea would only be applicable to customers and other agents (stakeholders) involved in the sales process; the broadest would encompass absolutely all the stakeholders. The company management may attend to the interests of stakeholders while considering them to be legitimate, or perceiving them through an instrumental perspective for the company’s economic results. This allows us to apply a two-way matrix analysis, where one dimension would reflect the stockholder orientation versus the stakeholder orientation variable, while the other would exclusively show customer centrality versus the entirety of the company stakeholders.

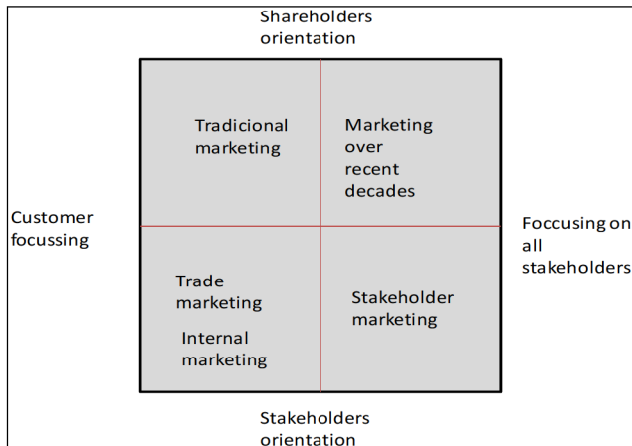


Figure 1. Matrix stakeholder orientation.

While both marketing theoreticians and professionals have taken Levitt (1960)’s advice into account so as to avoid what he termed “marketing myopia”, centered only on customers, we are of the opinion, following Smith, Drumwright, and Gentile (2010), that stakeholder marketing exclusively oriented to the customer, or to

stakeholders linked only to the sales process, would constitute another new “marketing myopia”, which the aforementioned authors see as manifesting three interrelated characteristics: (1) Unequivocal customer focus to the exclusion of other stakeholders; (2) a too limited definition of customers and their needs; and (3) a lack of recognition of a new social context for the company, which points to a need to countenance a multiplicity of stakeholders.

Within a broad definition of stakeholders, marketing management ought to concentrate on knowing, grouping together and managing their interests. Such management demands harmonization of those different interests and the company, like an orchestra conductor, should harmoniously provide direction over time without the interests of any group of stakeholders prevailing over others. The requirement that the interests of all the stakeholders be satisfied finds its rationale in the very nature of the company, which would be defined not as a network of contracts but as a network of relations between stakeholders, where all contribute value and assume risks and, consequently, should all obtain in exchange some satisfaction of their needs. The company’s concern for the stakeholders’ interests is based on their legitimacy and not on the potential or genuine repercussions that might ensue for the company should they not be addressed.

Darwin’s maxim that those who survive are not the strongest and most intelligent but those that best adapt to their environment can be applied coherently to the business world, for neither the largest companies nor those that possess the greatest financial, technological or human resources will survive if none of these conditions allow a company to suitably adapt to its setting. Firms must therefore create a philosophy of permanent adjustment to their environment if they wish to endure, knowing that it is in constant change. Even if a stakeholder orientation is apparently desired, accepted and logical, it encounters a series of undeniable problems in its development. After Freeman et al. (2010), we can point to the following:

- (1) Problem of foundations. Incomplete understanding of what stakeholder orientation means. Many of the disagreements regarding stakeholder theory are due to different sets of background theories;
- (2) Problem of valorization. Conflict between short term and long term, where an excessive emphasis is afforded to short-term financial measures for the company’s development;
- (3) Problem of agency. Prioritization of top managers over and above the importance of customers or of other stakeholders;
- (4) Problem of resilience. The stakeholder orientation involves constant change in response to the evolution of stakeholders’ interests, and change in organizations is generally complicated;
- (5) Problem of indicators. An absence of indicators showing what a genuine stakeholder orientation means;
- (6) Problem of tools. In this respect, marketing which used to lack of tools and knowledge for tackling the management of a multiplicity of stakeholders for decades now has been accustomed to dealing with the identification and satisfaction of customer’s interests and can contribute instruments of great value for making headway in the applicability of the theory.

The way to resolve the first three problems lies outside the sphere of marketing, but the other three can be grouped within a general problem of applicability that at the moment constitutes a big dilemma in stakeholder theory.

Implementation of the Stakeholder Orientation

Currently the central problem of stakeholder theory is its applicability (Agle et al., 2008); the endeavors of

various authors to improve this state of affairs (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007) are not coming up with the expected results. Our proposition holds that the problem of applicability is inherent to the way in which stakeholder theory has actually been developed; justification of the initial proposal has led to a deductive formulation of the theory. Bearing in mind that the orientation of classical business approaches was geared towards the stockholders, stakeholder theory widens the number of interest groups, but does not alter the interpretation of their nature. That is, interest groups are in reality defined by the role they perform in the company, with the uncritical adoption of the supposition that role defines interest and that, in consequence, at least at a general level individuals included in them who carry out the same role in a company will have similar interests.

However, within company's reality we find that within different stakeholder groups the people who comprise them may exhibit diverse and even counterpoised interests. So it is that conflicts can be observed between stockholders over the strategy to pursue in the company; conflicts between the workers themselves, detectable in different postures relating to a strike call; differences of interests, and even relations of competition between suppliers; different interests between customers over the quality-price relation; and even conflicts in a community when there is confrontation between two opposing values, between, say, employment and pollution.

Although stakeholder theory has not set aside the diversity of interests, the deductive solution it has opted for has impeded and continues to stand in the way of a real solution to the issue. The subdividing of groups of stakeholders into various subgroups, such as large or small stockholders, workers with seniority and those with precarious contracts, for instance, does not resolve the question, as the same diversity of interests may appear once more in each of these subgroups, obliging us to create a new breakdown. These successive subdivisions in the case of large enterprises would reach a number so high that they would become unmanageable. Perhaps where small enterprises or firms on the road to being set up are concerned (Retolaza, Ruiz-Roqueñi, & San-Jose, 2009), the small number of individuals involved would make it possible to apply this approach, but in the big corporations it would prove unviable.

As an alternative, we propose an inductive approach to the identification of stakeholder interests, considering that delimitation of these interests is not achieved through the identification of stakeholder groups and demands knowledge of the real individual interests that each person possesses. So, from this perspective, it would be necessary to adopt an approach to the particular interests of each individual, making it possible to then group them together and identify groups of real interests shared by different people in a company, whether or not they belong to the same groups of stakeholders in accordance with the role they fulfill in the firm. It is true that this approach assumes that the variability of people's private interests can be synthesized within a limited and therefore manageable set, but this is something that seems to be accepted in marketing (Lambin, 2003; Kotler & Armstrong, 2009; Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004), which at the end of the day seeks to integrate the diverse private interests of customers, who possibly constitute one of the collectives whose interests are most widely dispersed. The development of a methodology to enable the identification, grouping and later incorporation of individual interests within company management systems is a challenge yet to be met in terms of the applicability of stakeholder theory.

The inductive approach in applying stakeholder theory can contribute to the resolution of the question of ungovernability posed by Jensen (2002, 2008) in relation to this theory, and to the multifiduciary approach to

it⁹. Jensen argues that multifiduciary theory proves incompatible with the governability of a company; because a set of principals exists with divergent and counter posed interests, the agent becomes an arbitrator in the satisfaction of interests, which means that the principal loses control over the agent, since the latter does not have to answer to any specific stakeholder for its actions. In practice, the agent becomes a principal, not by law but de facto; and its actions are uncontrollable.

Nonetheless, an inductive approach would permit the development of a methodology for the identification and grouping together of interests so that they could be objectively appraised and included within the objectives of the yearly management plan; this would make it possible to control the agent's action with regard to the satisfaction of these interests, regardless of whether that control is exerted only by the stockholders or by the set of stakeholders. This approach demands that the interests of multiple stakeholders should be contemplated in the design, implementation, and evaluation of the marketing strategy. Under this premise, the company should make use of the host of marketing tools which, whilst they have mainly been utilized to obtain customer knowledge, may be employed to become absolutely acquainted with the interests of all the stakeholders. Both the use of primary and secondary sources and qualitative and quantitative research techniques may be used to provide knowledge about different stakeholders. However, the contribution of marketing to stakeholder theory would not be limited to endowing it with a set of tools, even if they were of great utility; the principal contribution would consist of approaching the nature of the company from the perspective of value exchange marketing continued over time, between an organization and all the stakeholders (customers taken in a broad sense) that exchange value within the former (See Figure 2).

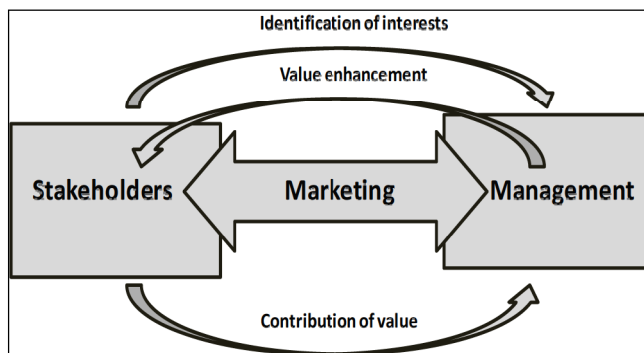


Figure 2. Cycle incremental value inter stakeholder.

The inductive model of marketing we propose, of managing the exchange of value between stakeholders, takes in the following steps:

(1) Identification of stakeholders, understood as groups that share a determined role in a company and that have some kind of legitimate interest in it;

(2) Identification and prioritization of the interests of absolutely all or of a representative sample of the individuals that make up each of the groups of stakeholders, previously identified in terms of their role;

⁹ Multifiduciary theory is argued within the framework of agency theory in response to Goodpaster (1991)'s paradox, which sets forward the problem that the agent, acting in trust vis-à-vis the principal, is unable to offer better conditions to the stakeholders than those that the latter would be disposed to offer to the actual shareholders.

(3) Grouping interests together in accordance with the breadth of their distribution and strength. It will be necessary to consider them as fuzzy sets, as the intensity of the desire each individual feels towards the same interest may be very varied;

(4) The creation of an interest map displaying multi-stakeholder interests (shared by various groups of stakeholders defined by role); interests shared by members who carry out the same role; interests that come into conflict and interests that are in harmony;

(5) Decisional process about the value distribution model capable of optimizing balance in the satisfaction of the diverse stakeholder interests;

(6) Incorporation of said interests the company's management tools, through a modification in the Balanced Scorecard;

(7) Value enhancement.

The proposed marketing approach fits in much better with the procedural than with the systematic conception, as marketing would not be considered in the company as an area of relation with customers or sales, but rather as a process of intermediation between company management and stakeholders structured in a dual direction.

References

- Agle, B. R., & Agle, L. (2007). The stated objectives of the Fortune 500: Examining the philosophical approaches that drive America's largest firms (Working Paper, University of Pittsburgh).
- Agle, B. R., & Mitchell, R. K. (2008). Introduction: Recent research and new questions. In B. R. Agle, T. Donalson, R. E. Freeman, M. C. Jensen, R. K. Mitchell, & D. Wood, Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(12), 153-190.
- Agle, B. R., Donalson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K., & Wood, D. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(12), 153-190.
- Alderson, W. (1957). *Marketing behavior and executive action*. Illinois: Irwin.
- Anderson, P. (1995). Relationships in business markets: Exchange episodes, values, creation, and empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346-350.
- Bagozzi, R. P. (1974). Marketing as an organized behavioral system of exchange. *Journal of Marketing*, 38(4), 77-81.
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39, 32-39.
- Bagozzi, R. P. (1977). Is all social exchange marketing? A reply. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 5, 315-326.
- Bagozzi, R. P. (1980). *Causal models in marketing*. New York: John Wiley and Sons.
- Bagozzi, R. P. (1984). A prospectus for theory construction in marketing. *Journal of Marketing*, 48, 11-29.
- Bagozzi, R. P. (1986). *Principles in marketing management*. Chicago: Science Research Associates.
- Bagozzi, R. P. (1995). Reflections on relationship marketing in consumer markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 272-277.
- Barroso, C., & Martin, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid: Esic.
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., & Jones, T. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Berry, L. (1983). Relationship marketing. In L. Berry, G. Shostack, & G. Upah, *Emerging perspectives in services marketing* (pp. 25-28). Chicago: American Marketing Association.
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services—Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Bhattacharya, C. B., & Korschum, D. (2008). Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the consumer. *Journal of Public Policy and Marketing*, 27(1), 113-116.
- Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(4), 246-251.
- Boatright, J. R. (1999). *Ethics in finance*. Malden: Blackwell.

- Boatright, J. R. (2002). Contractors as stakeholders: Reconciling stakeholders theory with the nexus-of contracts firm. *Journal of Banking and Finances*, 26(9), 1837-1852.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantine, D. (1994). *Marketing relacional, integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Díaz de Santos.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Day, G. S. (1995). Advantageous alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 297-300.
- Deshpande, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-32.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M., & Maignan, I. (2010). From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy and Marketing*, 29(1), 93-96.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective in corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 85-106.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven: CT Yale University Press.
- Freeman, R. E., Wicks, A., & Parmer, B. (2004). Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parman, B. L., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gassenheimer, J. B., Houston, F. S., & Davis, J. C. H. (1998). The role of economic value, social value, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decision. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 322-337.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethic and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 55-73.
- Grönroos, C. H. (1989). Defining marketing: A market oriented approach. *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60.
- Grönroos, C. H. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. H. (1995). Relationship marketing: The strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252-254.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing: Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations: A synthesis. *European Journal of Marketing*, 30(2), 31-44.
- Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2009). American Marketing Association new definition of marketing: Perspective and commentary on the 2007 revision. *Journal of Public Policy and Marketing*, 28(2), 259-264.
- Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2010). Stakeholder marketing: Why stakeholder was omitted from the American Marketing Association's official 2007 definition of marketing and why the future is bright for stakeholder marketing. *Journal of Public Policy and Marketing*, 29(1), 89-92.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22, 125-139.
- Hunt, S. D. (1976). The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40(3), 17-28.
- Hunt, S. D. (1983). General theories and the fundamental explananda of marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 9-17.
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 235-256.
- Jensen, M. C. (2008). Non-rational behavior, value conflicts, stakeholder theory, and firm behavior. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 167-171.
- Johansson, J. K. (1995). International alliances: Why now? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 301-304.

- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Kohli, A., & Jawroski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A., Jawroski, B., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467-477.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46-54.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). *Principles of marketing* (13th ed.). New Jersey: Pearson.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12.
- Lambin, J. J. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: Esic.
- Levitt, T. (1960, July-August). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 45-56.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- Miller, R. L., & Lewis, W. F. (1991). A stakeholder approach to marketing management using the value exchange models. *European Journal of Marketing*, 25(8), 55-68.
- 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.
- Moneva, J., Rivera-Lirio, J. M., & Munoz-Torres, M. J. (2007). The corporate stakeholder commitment and social and financial performance. *Industrial Management and Data Systems*, 107(1), 84-102.
- Narver, J. C., & Slater, F. S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1998). Additional thoughts on the measurement of market orientation: A comment on Deshpande and Farley. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 233-236.
- Neron, P. Y., & Norman, W. (2008). Citizenship, Inc.: Do we really want businesses to be good corporate citizens? *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 1-26.
- Nevin, J. R. (1995). Relationship marketing and distribution channels: Exploring fundamental issues. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 321-334.
- Peterson, R. A. (1995). Relationship marketing and the consumer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 278-281.
- Phillips, R. A., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Raaij, R. M. V., & Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1265-1293.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(2), 293-305.
- Retolaza, J. L., Ruiz-Roqueñi, M., & San-Jose, L. (2009). CSR in business start-ups: An application method for stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(6), 324-336.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.
- Sheth, J. N., & Uslay, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: From exchange to value creation. *Journal of Public Policy and Marketing*, 26(2), 302-307.
- Smith, H. J. (2003). The shareholders versus stakeholders debate. *Sloan Management Review*, 44(4), 85-90.
- Smith, N. C., Drumwright, M. E., & Gentile, M. C. (2010). The new marketing myopia. *Journal of Public Policy and Marketing*, 29(1), 4-11.
- Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282-296.
- Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39.
- Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.

Global Business Review

<http://gbr.sagepub.com/>

Ontological Stakeholder View: An Innovative Proposition

Jose-Luis Retolaza, Leire San-Jose and Maite Ruiz-Roqueñi

Global Business Review 2014 15: 25

DOI: 10.1177/0972150913515590

The online version of this article can be found at:

<http://gbr.sagepub.com/content/15/1/25>

Published by:



<http://www.sagepublications.com>

Additional services and information for *Global Business Review* can be found at:

Email Alerts: <http://gbr.sagepub.com/cgi/alerts>

Subscriptions: <http://gbr.sagepub.com/subscriptions>

Reprints: <http://www.sagepub.com/journalsReprints.nav>

Permissions: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>

Citations: <http://gbr.sagepub.com/content/15/1/25.refs.html>

>> [Version of Record](#) - Mar 20, 2014

[What is This?](#)

Ontological Stakeholder View: An Innovative Proposition

Jose-Luis Retolaza

Leire San-Jose

Maite Ruiz-Roqueñi

Global Business Review

15(1) 25–36

© 2014 IMI

SAGE Publications

Los Angeles, London,

New Delhi, Singapore,

Washington DC

DOI: 10.1177/0972150913515590

<http://gbr.sagepub.com>



Abstract

This article describes a theoretical way of understanding business enterprise, for what it is used the stakeholder theory as a theory of the firm. Thus, the purpose of this article is to show an innovative perspective called ontological perspective of stakeholders that relies on a phenomenological model where the subjective perspective of agents is the key, from a purely monetarist model to an economic, social and emotional value creation model, and from a deductive model of stakeholder interests to an inductive model. The main contributions are: add a new perspective to the different classifications made of stakeholder theory, avoid monetarist reductionism under the concept of value in a way that the manager takes into account all interconnected interests of stakeholders, and finally prioritize interests map instead of roles map without accepting the assumption that the role involves joint and no conflicting interests.

Keywords

Innovation, stakeholder map, stakeholder approach, business ethics, stakeholder theory, management model, strategy.

Introduction

Innovation has become a catchword within business studies and has stimulated a significant flow of research. Notwithstanding, and despite the broad conceptualization of the concept expressed in the 'Innovation White-Paper' (Davis, 2008) which has acted as one of the references for developments in this area and for support from institutional bodies, most actions within the sphere of innovation have focused on the fields of technology and production, leaving the organizational aspect relatively far behind. This has not been the case with research, where the first works already concentrated on the capacity of an organization to respond and adapt to external and/or internal changes (Burns and Stalker,

Jose-Luis Retolaza is Director at AURKILAN Business Ethics Research Institute; Spain. Senior Researcher at Applied Business Economics Institute [IEAE. UPV/EHU]. E-mail: joseluis.retolaza@ehu.es

Leire San-Jose (Corresponding author) is Associate Professor at University of the Basque Country [UPV/EHU], Bilbao-Spain; Visiting Research Fellow at University of Huddersfield, United Kingdom. E-mail: leire.sanjose@ehu.es

Maite Ruiz-Roqueñi is Associate Professor at University of the Basque Country [UPV/EHU], Bilbao-Spain. E-mail: maite.ruiz@ehu.es

1961; Hull and Hage, 1982). In the second phase stress was laid on the development of capacities to promote innovation in processes and products, regardless of any immediate need for change (Kanter, 1983). Hamel (2003) and Theilen (2002) works are centred on the need for organizations to proactively tackle future challenges through the incorporation of innovation in businesses themselves.

However, in this line many authors (Hamel, 2003; Mintzberg, 1979, Mintzberg, et al., 1998) have been relatively conservative to launch or support innovative changes into management of companies, steering clear of proposing such changes within the actual company concept. It is because they perceive the company as a capital-centred organization, which structures its administration in line with capital property rights.

Stakeholder theory (Freeman, 1984) in its ontological view developed in this article, offers a breakthrough in the understanding of innovation processes in terms of advanced management. However, the main problem in which there is a lack of effort is around the conception of the firm that is based on capital, using fundamentally the Property Rights Theory (Alchian and Kessel, 1962; Alchian and Demsetz, 1972; Furubotn and Pejovich, 1972; Williamson, 1963) within the context of strategic management (Coase, 1937). Stakeholder theory provides strong arguments against the traditional view of business which asserts that the sole goal of the corporation is to maximize profits, and therefore is critical about the mission of the company about the obtainment of more capital, and on the legitimate right to manage the business only by capital owners. In other words, this conception of the firm found the capital as the key factor in value generation and as the only party to take on a company's residual risk, furnishing only the shareholders with the legitimate right to participate in the governance of the company (San-Jose and Retolaza, 2012). The Stakeholder theory, in its most broad way (Mitchell et al., 1997, pp. 856–863) against the traditional view of business, questions this conception of the firm, standing as an innovative alternative paradigm. It is evident that value is produced by the whole set of stakeholders through processes (Asher et al., 2005), for instance, such as work, intellectual capital, knowledge management or suppliers integration, therefore the participants in the creation of this value should logically also take part in managing it. The main argument against this formulation has tended to be that marginal risk on capital is undertaken exclusively by the shareholders; nonetheless, it is undertaken that all stakeholders assume residual risks in cases of inefficient management.

It is needed to develop and understand other forms to explain the firm nowadays with the aim to try to achieve management efficiency into innovation. Then, the aim of this article is to demonstrate theoretically the existence of a view of the firm, based on the stakeholder theory as such. The definition of stakeholder raised by Freeman (1984) remains, but it intends to amend the way in which it has been trying to implement. Specifically, in this article has been developed a model that replaces maps of stakeholder roles for maps of stakeholder interests. The reasoning is concerning that developed stakeholders map which key is the role are logical and easy to create, while impossible to be used in the strategic management of the company.

In this regard, our innovative proposition is of a dual nature: on the one hand, we understand the stakeholder theory in its ontological view as an innovation, which substantially modifies the company concept not only within internal ideas but also with external ones; and, on the other hand, we consider that there are three characteristics of the proposed model, which would make it possible to efficiently develop concrete management methodologies to enable a genuine applicability of the stakeholder theory to companies. Then, the theoretical contribution is significant regardless normative or merely instrumental perspective is chosen. Subsequently, this model will contribute to the applicability of the stakeholder theory to engage companies make more than a sustainability or corporate social responsibility report because their barriers in terms of transparency or knowledge of reporting between all stakeholders

(Gupta, 2012). It will be possible to change the mind about how to apply the management to all stakeholders without fundament into capital-based organization; but taking into consideration the interest of them more than the roles.

The remainder of this article is organized as follows. First of all, the theory and previous results about the applicability of stakeholder theory into the management of the company are described. In the following section, the proposed ontological stakeholder view is presented, and following the main characteristics are explained; phenomenological, anthropological and inductive; key elements to make possible the applicability of this management model based on interest instead of on roles. It is also show how to apply it. Following the main results of the managing model are explained. Finally, the conclusions, limitations and future lines of research are presented in the last section of the article.

Review of Literature: The Stakeholder Theory

The understanding of the stakeholder theory comes from the explanation with other linked theories of the firm. Then, stakeholder theory (Freeman, 1984) could be explained from different points of view; but the most important theories relate to this form to create value in a company into business management are three: property right theory, contract theory and agency theory.

The property right theory (Alchian and Kessel, 1962; Alchian and Demsetz, 1972; Furubotn & Pejovich, 1972; Williamson, 1963) considers generally that ownership of the company (where ownership is seen in terms of the organization's capital) generates two exclusive rights, the right to obtain the profit generated by the company's business and the right to decision-making (Furubotn and Pejovich, 1972). The first right is based on an identification of the company with its capital, that is, the owner of the capital is the owner of the company, and therefore, the only party that has rights over the company's profits (Segrestin and Hastchuel, 2011). The second right is based on the first one with the inclusion of the risk factor. Shareholders receive a variable yield depending on the company's performance, and that performance is affected by the way the company is managed (Berman et al., 1999; Sinha, 2006). The other participants in the company—workers, suppliers, customers and others—will receive a profit or payment agreed upon in accordance with contract theory.

The integration of these approaches is widely attributed to Friedman (1962) and the owners of a company are responsible for decision-making. The shareholders are assumed to be the only risk-takers in the formation of the company, and it is therefore up to them to make decisions legitimating the managers in a subsidiary form (Jensen and Meckling, 1976). In this sense, the owners of large corporations do not manage them directly, the company, but through managers to whom they delegate the running of the companies. This is where agency theory comes into play, postulating as it does that managers, simply run the company through the delegation of the owners; it may therefore be inferred that the agents' responsibility is to optimize the interests of the principals (Jensen, 2008).

All this review of literature leads us to conclude that because ownership is diffuse into the explanation of stakeholder theory, the property rights and moral agency of owners are increasingly irrelevant; what means that the way for further legitimating the claims of stakeholders against those of owners. Other than legitimating the claims of stakeholders, the discussion focused on the lack of applicability of this theory which started in the last few years (Agle et al., 2008; Freeman et al., 2012), because apart from the legitimate right of stakeholders, it should necessarily explain how to apply the theory into practice,

or at least establish theoretically how it will be possible. The problems to companies to practice it within part of strategy management of companies are previously analyzed (Agle et al., 2008) with doubtful results and lack of an open process to managing all of the stakeholders.

Business of the twenty-first century has changed and because of that the classical theories as property right theory based on the assumption that shareholders are the only ones affected by the residual value and risk should be modified to explain the business reality, actually into a contract nexus (Asher et al., 2005). The new approach of the property rights theory (Asher et al., 2005; Kim and Mahoney, 2005) shows that contracts, necessarily incomplete and largely implicit, leading to the stakeholders, will create value into uncompensated contract situation and assuming unanticipated risks. A current example is the innovation (Chesbrough, 2003) which shows that the contractual arrangements based on classical property right theory are not optimal nor for creating value, neither for distribution of incomes (Chesbrough et al., 2008). This idea leads to establish non-contractual commitments with all stakeholders with the aim to add value into the innovation process (Gould, 2012). Thus, that innovation is promoted as a process that goes all the way, from information over new technologies to social change that improves the management of the company taking into consideration all of the stakeholders (Gould, 2012).

Stakeholder Theory Based on Interests: The Characteristics of the Proposed Ontological Stakeholder View

There is a general opposition between the rights of a firm's shareholders and the rights of the other stakeholders. The conflict arises between shareholders and other stakeholders over the appropriation of earnings (Freeman, 1984), which may be solved in two possible ways: instrumental and normative (Donaldson and Preston, 1995). In the instrumental solution the appropriation of earnings by the stakeholders results in an improvement in the receipt of income by shareholders. In the normative solution, the rights of all the stakeholders are inherent with the stakeholders themselves (that is, they are inherent rights, acquired by the mere fact of being stakeholders), and must be respected regardless of the benefit or harm that may be caused to the shareholders.

Agree with Donaldson and Preston (1995) other authors also distinguish two different approaches to stakeholder theory (Berman et al., 1999), on the one hand as an 'instrumental approach' whose scope is at the management, the initial position of the work of Freeman (1984), otherwise as 'intrinsic commitment' which refers to an authentic theory of firm (Asher et al., 2005). In this second approach, which we adopted in this article, the stakeholder theory refers to the nature of the firm, given that the Aristotelian Academy in which ontology is designated as the science that studies the nature of things, it seems appropriate to call to the view that we propose here 'Ontological Perspective View of Stakeholder Theory' of the firm, because it explains properly what is the nature of the firm. This form to understand the firm has modified, not only the social nature of the company, but also the fundamental understanding of the relations between its components.

Considering that the stakeholder theory does not consist an opposition between the stakeholders and shareholders, but the opposition of two different conceptions of the company, one linked essentially to capital, and the other linked to the value of the intangible assets; this article defend the existence of other form to explain the firm using the ontological stakeholder view.

This ontological stakeholder view redefines the firm and highlights the 'being' of the company as regards it reflects the concept of the mean of the firm. This view carries out a management model that introduces

Table 1. Ontological Stakeholder View: From Old to New Approach

ONTOLOGICAL STAKEHOLDER VIEW			
LEVEL	NEW APPROACH	EXPLANATION	OLD APPROACH
EPISTEMOLOGICAL	PHENOMENOLOGICAL	THE APPROACH INTO REALITY UNDERSTANDING HAS BEEN DONE FROM THE SUBJECTIVE PERSPECTIVE OF THE AGENTS	FIXIST
AXIOLOGICAL	ANTHROPOLOGICAL	IT IS DEFINED BY THE VALUE IN AN INTEGRAL FORM, THAT DEPEND ON THE NECESSITIES OF PERSONS, THAT TRY TO SATISFIED: ECONOMIC, MOTIVATIONAL, EMOTIONAL ...	MONETARY
METHODOLOGICAL	INDUCTIVE	THE DATA ARE OBTAINED BY EMPIRICAL CONTRAST, RATHER THAN INFERRED.	DEDUCTIVE
MANAGEMENT MODEL	INTERESTS	PART OF THE IDENTIFICATION OF THE REAL INTERESTS OF THE STAKEHOLDERS, TO PROCEED WITH FURTHER GROUPING, INSTEAD OF ASSUMING THE ROLE-BASED INTEREST MAPPING (STAKEHOLDER CATEGORY)	ROLES

Source: Own elaboration.

the interests themselves; instead of a stakeholder-role based map, it is shows the interests-based map management model; at least theoretically that permits the applicability of the management for all the stakeholders; principally because of the reductionism of the interests of the stakeholders. This ontological stakeholder view takes into consideration three characteristics that are essential for developing (See Table 1):

1. From a shareholder-centred perspective or fixist approach to the epistemological level with basic is the phenomenon, in a business management focus ‘being’ of the company.
2. From an understanding of value exclusively in economic terms, to an anthropological conception, integrating not only the material needs, but also essentially human ones (recreational, social, sensual, etc.).
3. From a deductive logic, based on the role of the stakeholders, to an inductive logic, that groups stakeholders on the basis of their specific interests.

Explained below is the nexus from old to new approach and in the next section into the discussion is explained the reasons of the specific methodology that make possible the incorporation of all stakeholders interests to the objectives of companies.

Phenomenological Approach of Stakeholder Theory into Epistemological Level: The Participation into Companies

Supposing the acceptance that stakeholders generate value and assume risks; and therefore are entitled to demand that the company seeks to satisfy their interests, we are presented with two new problems: the first is related to the stakeholders' rights to participate in governance, and the second involves the debate on who should really be classed as stakeholders. In the first case, the issue at stake is whether they are mere receivers of that value or agents of it through their participation in corporate governance. This participation can be seen as the Okham's Razor in the acceptance of stakeholders' rights. As for the second issue, there are a number of interpretations, ranging from the most instrumental to the most altruistic extremes,¹ based on how a 'stakeholder' is defined. In the most restricted version, there are different stakeholders as: pressure groups, groups of affected persons, or non-stakeholders. To sum up these groups it will be necessary to identify factors and processes that make it possible to advance towards the social pole, increasing the scope of stakeholder beneficiaries and, symmetrically, promoting their participation in governance (Retolaza and San-Jose, 2011). In this regard the study of mechanisms and processes for the integration of the different stakeholders in governance stands as an important challenge for the future that should consider not only the stakeholders in their natural and narrow way, but also the pressure groups, omitted stakeholders (non-stakeholders) and group of affected; although it will be very complex and difficult to perform.

Anthropological Perspective of Value: Satisfaction of Varied and Personal Interests

From a classic perspective, value creation is identified with the generation of income; the monetarization of earnings limits the production of value, turning value into a limited good. The appropriation of a limited and desirable good leads to a conflict over the appropriation of earnings, which beings the agents involved—shareholders, workers, suppliers, customers, etc.—into conflict. The result of the distribution will depend on the established relations of power (Mintzberg, 1983; Porter, 1985), with the expected consequence of the resolution of the conflict being a situation of optimal efficiency.

Accepting that real conflicts exist regarding appropriation of earnings in the company, stakeholder theory goes further, basing itself on two principles. The first principle states that the value produced is not equal to the earnings, but to the satisfaction of interests. The second principle refers to the interactive capacity of the stakeholders in the creation of value. This interaction among stakeholders will be positive and is based on a search for the other party's interests, generating an unlimited flow of value that is much greater than the monetary value of the contractual relationship between the parties.

In axiological level, in contrast to the monetary approach of value which identifies the value only with money is questioned, and the anthropological approach is extended with the aim to consider not only economic and financial issues, but also motivation, emotional and social points of value. Value is defined by the importance given to it by the receiver; normally relational norms exist in the reception of material goods, whereby it is possible to award these goods a monetary value. However, in the case of the reception of immaterial goods, there is no norm for transformation to monetary value, and as a result the value is that which the receiver attributes to it, independently of the value that may be attributed to it by other people and of the production value.

Given that humans are complex animals, much more diverse than merely *homo economicus*, the range of values they attribute to goods that satisfy their interests may be very broad. According to the most-widely accepted theories on motivation, such as Maslow's pyramid (1943) and Herzberg's two-factor model (1976), material goods only constitute a powerful interest when they are lacking; when there is a subjectively sufficient mean in relation to the surroundings, people dramatically reduce the value of these goods, and transfer that value to the satisfaction of other immaterial or spiritual needs such as factors related to safety, membership, recognition or self-fulfilment (Maslow, 1943). In this non-restrictive perspective, the potential for value generation is unlimited.

Complementarily, the generation of this type of value among various stakeholders may be additive rather than subtractive. The satisfaction of the stakeholders' interest around the anthropological consideration of the value concept leads to a new approach in which it is possible to transcend the conflict over appropriation; given that what is involved is an unlimited generation of value, there, can be a complementary non-conflicting appropriation.

Inductive Perspective of Interest: From Grouping by Roles to Grouping by Common Interests

The traditional approach of stakeholders implicitly consider that the interests of the people correspond to the role played in the organization (Wolfe and Putler, 2002), so, the stakeholders based on the roles consist that share some similar interests and priorities (Freeman, 1984; Pfeffer, 1994). Although Freeman himself (1984) has warned of the risk assumed this homogeneity of interests within a group role, the fact is that few studies have been able to transcend this intuitive identification between role and interest (Wolfe and Putler, 2002). In this sense, intra-stakeholder conflicts are as common as inter-stakeholder conflicts (Carney et al., 2011), what entails the need to identify the actual and real stakeholders but grouped around an interest instead of a role, this will be the first methodological step towards optimizing the management. Thus, it is the necessary condition for the implementation of a management model based on the interests of stakeholders instead on their roles.

This approach, from deductive to inductive, has centralized around the applicability problem of stakeholder theory (Agle et al., 2008). Different authors (Agle et al., 2008; Freeman et al., 2008) have tried to respond this problem without yielding the expected results. But, the problem of applicability is inherent to the form in which stakeholder theory itself has been developed; the justification of the initial approach has led to a deductive formulation of the theory. Given that classic business approaches have been shareholder-oriented, stakeholder theory extends the number of stakeholders, but does not alter the way their nature is interpreted. In other words, the stakeholders are actually defined by the role they perform in the company, with acritical acceptance of the assumption that the role defines the interest, and that therefore, in general terms at least; those individuals who perform the same role in the company are going to have certain similar interests.

However, in the real world of the company, we find that among the different stakeholders there are different and even opposing interests; for example, one only has to look at the many intra-stakeholder conflicts that commonly arise in companies. Conflicts between shareholders over the strategy the company should adopt; conflicts between the workers, as manifested in their different stances when a strike is called; differences of interests, and even competitive relations, among suppliers, different interests among customers with regard to the price-quality binomial; and even conflicts at the heart of a community in the case of two opposing values, such as employment and pollution.

While stakeholder theory does not ignore the diversity of interests, the deductive solution for which it has opted has prevented and hindered any real solution of the problem. Dividing one stakeholder into two sub-groups, such as, for example large and small shareholders, workers with seniority and those on temporary contracts etc, does not resolve the problem, since in each of these sub-groups there again appears the same diversity of interests, requiring a new division and leading ultimately to an indefinite regression which in the case of large companies can come riskily close to infinity. Perhaps it might be possible to apply this approach in the case of small companies or companies in the process of being set up, given the small number of individuals involved (Retolaza et al., 2009), but in large corporations it is not viable.

Alternatively, we propose an inductive approach to the identification of stakeholders' interests that seeks these interests not as being defined by their role, but as a grouping of real individual interests (stake-person). In this perspective, it would be necessary to focus on the particular interests of each person, so that they could subsequently be grouped into groups of real interests (stake-clusters). It is true that this approach assumes that the variability of people's private interests can be synthesized in a limited, and therefore manageable, set; however this approach appears to be accepted in marketing, which ultimately seeks to integrate the different private interests of clients possibly one of the groups with the most dispersed interests. The development of a methodology that will enable individual interests to be identified, grouped and subsequently incorporated into company management systems is an outstanding challenge in the application of stakeholder theory.

The inductive approach in the applicability of stakeholder theory can contribute to resolving the problem of non-governance posed by Jensen (2002, 2008) and in particular to its multi-fiduciary approach. Jensen argues that multi-fiduciary theory (Goodpaster's paradox, 1991), and in parallel the ontological perspective, is incompatible with corporate governance; due to the fact that there is a set of principals with divergent and opposing interests, the agent becomes an arbitrator in satisfying interests, with the result that the principal loses control over the agent, which is not answerable to any specific stakeholder for its actions. In practice, if not in law, the agent becomes a principal; and its actions become uncontrollable.

Nonetheless, if the inductive model makes it possible to develop a methodology for identifying and grouping interests that will make it easier to create objectives for them and to include them in the targets of the annual management plan, then it would allow control over the agent's performance in satisfying these interests, regardless of whether the control is exercised only by the shareholders or by the stakeholders as a whole.

Management Model from Roles to Interests: The Application Results

Regardless of the reasoning process, the stakeholder grouping according to their real interests and the role has a number of advantages in strategic management.

1. Facilitates the alignment of interests and objectives, reducing conflicts between different interest groups, and the transaction costs associated with them.
2. In companies with relative alignment of interests, the number of significant stakeholders will be significantly reduced, which makes it easier to try to satisfy them. In companies where the interests are not aligned, the result in number of interest groups will never be higher than that obtained with the classical methodology.

3. The formulation of the groups around let transform them into real interests of the company objectives and incorporate them into management methodology, overcoming the duality that currently occurs between the objectives of the company, usually related to the benefits, and order to satisfy the stakeholders, usually referred to a plan or project, but in any case unrelated to the 'cuore' interest of the organization (San-Jose and Retolaza, 2012).
4. The increase in satisfaction of stakeholders entails, in most cases, an increase in its value contribution, which will result in increased value generation by the organization.

Conclusions, Limitations and Future Research Lines

This article provides an in-depth description of the most important approaches that characterized the ontological stakeholder view. This view of the stakeholder perspective is founded by three main approaches: phenomenological, anthropological and inductive from epistemological, axiological and methodological level, respectively. Then, this theoretical article supported by their approaches reinforce the roots of an innovative understanding of the theory of the firm that involve the stakeholders' interests as a whole considerable into the management and strategy of companies to achieve the common good of all of them.

The most important contributions of this article are threefold; first, there is a scientific contribution because this different form to explain and understand the company adds a new view to the classification made by Donaldson and Preston (1995) because apart of instrumental and normative research perspectives of stakeholder theory the ontological stakeholder view could be considered. Second, an extension of the concept of value, avoid monetarist reductionism and permit manager to take decision in a wide form in which the strategy is widespread along all of the stakeholders and considering their interdependent interests, not only those based on the capital money. Finally, the step from deductive to inductive approach will prioritize and group the specific interests of individuals, in contrast to the current model in which the interests are grouped under the supposition that correlate with the role they perform in the company; then for example all of the shareholder large and small ones should be interested in the same issues, private and public clients have the same form to be satisfied or countryside and abroad suppliers have the same concerns.

This article involves the developing a functional model of applicability into innovation, which can be used systematically to incorporate the satisfaction of stakeholders' interests as a company target into the usual management systems (strategy plan, balanced scorecard and annual management plan, for example). This being so, and taking into consideration the stakeholder theory as a theory of the firm; to apply this theory into companies it is necessary to purpose stakeholders' interests instead the stakeholders' role map as there has been doing the last years. Moreover, the ontological stakeholder view explained in this article allows forming a new paradigm for understanding the company and its relations with people and society.

The main limitation of this work is that we have studied and developed the ontological stakeholder view from a theoretical view based on the theory of the firm. The robustness of this view is based on the possibility that it brings to obtain some empirical results and company development, that theoretically at least, will result into the improvement of the companies' performance, not only financial ones, but also social; caused by the application of this management model.

Moreover, the methodological tool within this management model that integrated the interest of stakeholders without being conditioned by the role assigned to each stakeholder has not already been developed; even though the balanced scorecard, with slight modifications (for example the inclusion of a higher perspective of 'stakeholder interests') seems an optimal methodology for addressing this integration.

In future works, other theories that may influence the ontological stakeholder view, such as contractual theory, should be in-depth included in the analysis. The implementation view shows also the necessary development of tools that permit managers and directors the identification and management of stakeholder interests. It would also be desirable to the study of the relationship between the stakeholder orientation and organizational performance. Finally, a future possible research line will be the development of useful and practical management tools that incorporate the stakeholders' interests instead of roles within the ontological stakeholder view, such as the development of the balanced scorecard.

Acknowledgements

The authors are grateful to two anonymous referees of the journal that increase the quality and interest of this article. This work is part of the research group ECRI Ethics in Finance and Governance Stakeholders Responsibility (GIU12/58) and it is supported by UPV/EHU research project (EHUA 12/04), UFI11/51 and FESIDE.

Note

1. It is important not to confuse the altruistic extreme referred to here, which stands at the pole of greatest commitment, with the philanthropy which Neron and Norman (2008) say lies in the minimalist perspective (pole of least social commitment) of Matten and Crane's classification (2005).

References

- Agle, B.R., Donaldson, T., Freeman, R.E., Jensen, M.C., Mitchell, R.K., & Wood, D. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(12), 153–190.
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Alchian, A., & Kessel, R.A. (1962). Competition, monopoly, and the pursuit of money. In H.G. Lewis (Ed.), *Aspects of labor economics* (pp. 157–183). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Asher, C.C., Mahoney, J.M., & Mahoney, J.T. (2005). Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm. *Journal of Management and Governance*, 9(1), 5–32.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., & Jones, T.M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The e-relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Carney, M., Gedajlovic, E., & Sur, S. (2011). Corporate governance and stakeholder conflict. *Journal of Management & Governance*, 15(3), 483–507.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2008). *Open innovation: Researching a new Paradigm*. New York, NY: Oxford University Press.
- Coase, R.M. (1937). The nature of the firm. *Economica*, New Series, 4(1), 386–405.
- Davis, P. (2008). *Innovation white-paper*. New York: Scanlon Leadership Network.
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

Global Business Review, 15, 1 (2014): 25–36

- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman, 2nd edition, 2010.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., & Wicks, A. (2008). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Freeman, R.E., Retolaza, J.L., San-Jose, L., & Canales, F. (2012). *La aplicabilidad de la teoría de los stakeholders: El caso Etxanobe*, Working Paper Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, disponible en: www.ieae.net.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Furubotn, E.G., & Pejovich, S. (1972). Property rights and economic theory: A survey of recent literature. *Journal of Economic Literature*, 10(4), 1137–1162.
- Goodpaster, K.E. (1991). Business ethic and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53–73.
- Gould, R.W. (2012). Open innovation and stakeholder engagement. *Journal of Technology, Management and Innovation*, 7(3), 1–11.
- Gupta, A.D. (2012). Corporate social responsibility and strategy: A bird's eye view. *Global Business Review*, 13(1), 153–165.
- Hamel, G. (2003). *Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Herzberg, F. (1976). *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.
- Hull, F., & Hage, J. (1982). Organizing for innovation: Beyond Burns and Stalker's organic type. *Sociology*, (November), 16(4), 564–577.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jensen, M.C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 235–256.
- . (2008). Non-rational behaviour, value conflicts, stakeholder theory, and firm behaviour. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 167–171.
- Kanter, R.M. (1983). *The change masters*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Kim, J., & Mahoney, J.T. (2005). Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organizational economics approach to strategy management. *Managerial and Decision Economics*, 26, 223–242.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- . (1983). *Power in and around organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. New York, NY: The Free Press. [Traducción al castellano: *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires, 1999: Granica.]
- 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(1), 853–886.
- Neron, P.Y., & Norman, W. (2008). Citizenship, Inc.: Do we really want businesses to be good corporate citizens?. *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 1–26.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Chicago, IL: Free Press.
- Retolaza, J.L., & San-Jose, L. (2011). Social economy and stakeholder theory, an integrative framework for socialization of the capitalism. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 73 (Special Issue), 193–211.
- Retolaza, J.L., Ruiz, M., & San-Jose, L. (2009). CSR in business start-ups: An application method for stakeholder engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(6), 324–336.
- San-Jose, L., & Retolaza, J.L. (2012). Participation of stakeholders in corporate governance: Foundation ontological and methodological proposal. *Universitas Psychologica*, 11(2), 619–628.

- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2011). Beyond agency theory, a post-crisis view of corporate law. *British Journal of Management*, 22(3), 484–499.
- Sinha, R. (2006). Corporate governance and shareholder value analysis. *Global Business Review*, 7(1), 1–16.
- Theilen, B. (2002). Innovación y estructura organizativa de la empresa, *Havard Deusto Business Review*, 108(mayo-junio), 68–76.
- Williamson, O.E. (1963). Managerial discretion and business behaviour. *American Economic Review*, 53(5), 1032–1057.
- Wolfe, R.A., & Putler, D.S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13(1), 64–80.

Received on
July 23, 2014
Approved on
May 29, 2015

1. Jose Luis Retolaza

Ph. D. Financial Economics
University of the Basque
Country (UPV/EHU)
(Spain)
[jose.luis.retolaza@deusto.es]

2. Maite Ruiz-Roqueñi

Master Marketing
University of the Basque
Country (UPV/EHU)
(Spain)
[maite.ruiz@ehu.es]

3. Leire San-Jose

Ph.D Financial Economics and
Accounting
Universidad del País
Vasco (UPV/EHU)
(Spain)
[leire.sanjose@ehu.eus]



**Review of Business
Management**

DOI:10.7819/rbgn.v17i55.2056

An Innovative Approach to Stakeholder Theory: application in spanish transnational corporations

Jose Luis Retolaza

Deusto Business School, ECRI, Spain

Maite Ruiz-Roqueñi and

Leire San-Jose

*Financial Economics II Department and ECRI, University of the
Basque Country (UPV/EHU), Spain*

Editor in charge: R. Edward Freeman, Dr.
Evaluation process: Double Blind Review

ABSTRACT

Objective – This paper describes a different perspective on the application of stakeholder theory, concentrating only on the interests of stakeholders rather than on their roles. The purpose of this article is to provide an option for solving Jensen's "problem of governance"; this approach will allow the agent to manage the stakeholders having ascertained that the needs of stakeholders overlap and, accordingly, the agent should be able to monitor multiple stakes as they are aligned.

Design/methodology/approach – A Delphi method was used with the aim to achieve consensus about the interests of stakeholders for companies in Spain. The confirmatory phase was based on interviews to test whether the interests identified in the preliminary study match the interests that the IBEX-35 firms recognized in relation with their stakeholders.

Findings – The main contributions are: the addition of a new interest-based perspective to the different classifications made by stakeholder theory; a solution to the diversity of indicators between stakeholders and shareholders; and, finally, a proposal for an integrated accounting system, incorporating economic as well as social issues employing a common metric (monetary).

Practical implications – A new perspective focusing on stakeholder interests and the confirmation that interests may converge permits the control and management of multiple principals in transnational corporations operating in different countries.

Originality/value – There is a gap in the applicability of stakeholder management that the interest-based perspective can help resolve; moreover the monetization of social value is an option to efficiently manage transnational corporations.

Keywords – Stakeholder Approach, Social Value, Accounting, Strategy.

1 INTRODUCTION

The business model has been radically transforming over recent decades, and corporate social responsibility is considered, at least in some way, to be legitimate (Alcaraz & Rodenas, 2013). If that is the case, companies can be managed taking into account not only the interests of the owners, but also the interests of all the other stakeholders; this gives rise to the beginning of stakeholder management. One of the arguments that considers it legitimate to manage a company focusing on stakeholder interests is that value generation comes through processes involving the whole set of stakeholders (Asher, Mahoney, & Mahoney, 2005), such as work, intellectual capital, knowledge management, or supplier integration, and those who participate in the creation of this value should also take part in its management (Retolaza, San-Jose, & Ruiz-Roqueñi, 2014). Another argument is that risk is assumed not only by shareholders, but also by other stakeholders; when a company goes into bankruptcy and closes, the workers are affected just as much as the shareholders, in which case there is no reason to exclude the interests of such workers from business strategy. Stakeholder theory understands the firm to be grounded in the interests of the whole stakeholder body. This view has modified not only the social nature of the company (Guimarães, 1984), but also fundamental comprehension of the relations between its components.

When examining the legitimate rights of stakeholders to be taken into consideration in the management of companies, there emerges a tricky problem of governance affecting several principals, known as Jensen's "problem of governance" (Jensen, 2002). The argument goes that there is incompatibility in corporate governance if there are different principals, due to the fact that they have divergent and opposing interests that the agent can neither manage nor satisfy. There is a gap in the literature in this regard, and there are neither proposals nor new approaches toward resolving this issue, at least

not in the transnational business management area. The control of multiple principals with multiple interests should be tackled, and this involves not only a theoretical, but a practical challenge. A logical supposition has been adopted: the existence of a stakeholder role does not mean that all members with that particular role have the same interests. If so, is it possible to effectively manage the real interests of such a large group of stakeholders?

This paper contributes in three different ways to the existing literature on stakeholder theory. First of all, unlike previous studies, our sample is based not only on theoretical arguments, but also on practical models used by companies. Second, identification of common interests across the entire body of stakeholders makes it possible to reduce the magnitude of the problem of multiple interests exposed within Jensen's "problem of governance". Third, while previous studies of this type mostly focus on the traditional view of stakeholder theory, another important view is highlighted in this paper: an interests-based approach.

The results obtained have potentially important implications, offering an opening for the creation of interest management models within firms and the integration of social and economic values applying accepted, monetized, economic accounting rules. The crisis in Spain has underlined the social responsibility of companies, with the corresponding incorporation of more stakeholder interests within most discourses. The practical issue at heart, however, needs to be rooted more in stakeholder interests than in their roles. Thus, companies, and transnational corporations in particular, should consider shifting their focus accordingly to facilitate stakeholder management as a strategy. This shift can help contribute to the development of the Spanish transnational company system, and open a window of opportunity for solving Jensen's "problem of governance", establishing and strengthening integrated social accounting.

The article is organized as follows: Section 2 examines previous studies on the relationship

between stakeholder theory and Jensen's "problem of governance", taking into consideration the inclusion of the ontological stakeholder view. Section 3 explains the methodological techniques used in this paper, where the Delphi method is applied, based on an Expert Panel and Personal Interviews with business executives; a description of the sample is also provided. Section 4 outlines results of the empirical analysis in relation to the theory of integration of stakeholder interests within the management core of transnational corporations. Section 5 describes the monetization of shared value as a tool that can serve to monitor and manage stakeholder control. The last section ends with the conclusion and recommendations for further research.

2 THEORETICAL FRAMEWORK: STAKEHOLDER THEORY AND THE "PROBLEM OF GOVERNANCE"

Over the last decades, the correspondence between market value maximization in companies and social welfare has been called into question (Piketty, 2014) from a classical economic standpoint (Jensen, 2002). The time may be right for companies to jointly consider the creation of social value and the distribution of that social value among stakeholders (Freeman, 2010; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle, 2010). In this context, the role of multinationals is particularly important, not only because of the great impact of their activities on the world economy, but also because they are possibly the firms that find themselves under most pressure to obtain short-term economic results.

At first sight, these firms, closely linked to the globalization process and in which capital, through the stock exchange, plays a relevant role, might be expected to be reluctant to contemplate any approach limiting a shareholder orientation and the generation of value for these actors. In consequence, they may be naturally opposed to the incorporation of stakeholder theory into their governance. In this regard, and for some decades,

the fundamental challenge of the theory has been its insistence that firms should take responsibility for all stakeholders and not just the shareholders (see, for example, the UN's Global Compact signatory corporations case described by Patrus, Carvalho, Coelho, & Teodósio, 2013).

However, the theoretical debate now appears to have been superseded. In a study of 100 firms taken from the Fortune 500 (Agle *et al.*, 2008), only 10 firms were found to champion an emphasis on shareholder value maximization; another 22 stood for a shareholder focus that was "legally and ethically delimited"; while 64 adopted the approach of "maximizing the welfare of all the stakeholders", and 2 aimed to solve "social problems obtaining fair profit at the same time".

Maybe the result is not so surprising, for Jensen (2002) had already anticipated this when he pointed out, within the framework of agency theory, that stakeholder theory would be easily acceptable to agents, as the principal would be prevented from keeping tabs on them because, once multi-stakeholder objectives are established, the results would be hard to monitor. This phenomenon has been termed Jensen's "problem of governance". Apart from the fact that agency theory can partially explain the generalized acceptance of stakeholder theory by multinational corporations, there is no doubt that important assumptions linked to the proposal of the value maximization function by companies have been seriously challenged by reality. As Wood, Logsdon, Lewellyn and Davenport (2006) indicate, for this approach to make sense, eight assumptions would have to be met:

1. Rational agents try to maximize their own interests, defined in strict economic terms.
2. Maximization necessarily involves limited resources that cannot be deployed in multiple directions without loss.
3. Sensible behavior is to maximize profit.
4. There are no externalities.
5. There is no monopoly.
6. All goods have a price.
7. Social welfare equals efficiency.
8. The market value of a firm is its total value.

There is not only a lack of empirical evidence for these suppositions; they also seem to be theoretically unfounded.

These assumptions are widely questioned by current scientific research, as there is an increasing accumulation of evidence to refute them. We know too much about the irrationality both of people and of organizations (Simon, 1982); about the satisficing strategy and the hidden agendas of executives; about agency theory, and the problems of incentives and control (Mitnick, 1980); about the meeting of multiple objectives (Egidi & Marris, 1995); about problems of information asymmetry (Arrow, 1984); as well as the existence of economic externalities, quasi-monopolies or de facto monopolies, and the fact that not all goods have a price (Stone, 1982).

Nevertheless, although reality seriously questions the premises that underlie the classical perception of value maximization, it does not allow us to sidestep the "problem of governance" (Jensen, 2002) that Jensen actually considers to be part and parcel of stakeholder theory, because if the agent has to respond to a set of stakeholders with diverse and, to a great degree, opposing interests, it will prove practically impossible to establish effective control over their actions. This problem is expected to be particularly relevant in transnational firms, as their size and the diversity of territories and communities within which they operate will lead to a multiplicity of non-aligned interests. Following Boatright (2014), we might consider that the complexity of a transnational firm, its multiple inter-related objectives, and the variability of its stockholders, produce a complex system where linear control over value maximization is practically impossible. Nevertheless, stakeholder oriented firms have a long tradition in Europe, where not only has an orientation been adopted that considers all stakeholders in relation with company aims, but we have the examples of large French firms, or the Spanish savings banks (San-Jose, Retolaza, & Torres, 2014), where stakeholders have become

incorporated within the companies' governance bodies. Furthermore, these governance models do not seem to be a detriment to management efficiency, although issues of management control may not be completely resolved. Our intention is to examine how Spanish firms listed on the IBEX-35 are addressing multiple competing stakeholder interests.

3 METHODOLOGY

In order to identify all possible interests, this research was structured into two stages. The first stage is exploratory, and the procedure applied in it was to identify a potential set of interests for a particular company, Euskalit. The second, confirmatory phase, tested whether the whole of these interests identified match the interests that the IBEX-35 firms identified in relation with their stakeholders. A Delphi exercise was used for the first step in order to achieve consensus, and personal interviews were conducted for the second (see Table 1), in order to attain a deeper explanation of the subject in its complexity, and to add qualitative value.

The Delphi technique is well suited as a means and method for consensus building, employing a series of questionnaires to collect data from a panel of selected experts (Dalkey & Helmer, 1963). After each Delphi round, the survey data are statistically analysed and re-stated in aggregate form. Central tendency measures are applied. Here, the two important methodological issues for business ethics are taken into account (San-Jose & Retolaza, 2014). First, selection of the experts plays an important role but, in this case, there are more than 300 Delphi experts and the fact that a consensus was achieved from so many professionals is sufficient to assure the quality of this step. Second, at minimum a three-round process is needed (Cyphert & Gant, 1971), but there can be as many interactions as desired until consensus is reached.

TABLE 1 – Two-step methodology: from exploratory to confirmatory analysis

N	Method	Reasons	Type	Sample	Period	Rounds	Results
1	Delphi	Using experts from the business field. To achieve consensus the stakeholder interests were listed.	Exploratory	Euskalit has 304 agents in the Basque Country. It is a Foundation grouping over 700 Basque companies applying advanced management and has over 25 years of experience. www.euskalit.net	2012	3	From 37 to 23 interests (see the list in Table 3)
2	Personal Interview	To confirm established interests and understand the possibilities that a reduction of them offers company management and strategy	Confirmatory	32 companies in Ibex-35 SPAIN. They are the most liquid companies on the stock exchange markets of Spain. www.bolsademadrid.es	2013-2014	1	23 interests accepted*

*Some firms suggested that 2 of the 23 interests be grouped together; while other firms unilaterally suggested other interests that are not significant, without providing arguments for their decision; that is why these interests were considered to be outliers.

Through the Delphi exercise, 23 interests were identified and were then confirmed by the Ibex-35 firms in face-to-face interviews (there was more than 90% agreement with the interests mentioned). This second step was necessary in order to secure confirmation from the transnational Spanish firms that the necessary significance was met, thereby allowing this view of interests to be extendible to other companies.

4 RESULTS: FROM A PROBLEM OF SEPARATION TO ONE OF INTEGRATION

Despite the broad acceptance of stakeholder theory in the discourse of multinational corporations, it is easy to observe the separation between the field of corporate social responsibility and that of strategic management. This phenomenon is an outgrowth of what is called the “separation thesis,” the idea that management decisions are separable into those with ethical implications and those without such implications (Wicks, 1996). As evidence, in the study we performed on 31 firms in the Spanish IBEX-35 that had adopted a stakeholder theory discourse or had dynamically developed CSR activities, 83.8% of those activities are disassociated from

the “core” strategy. However, integration of these two management spheres in the company seems inseparable from real implementation of stakeholder theory (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007). In practice, separation has led to, or justified, some duplication of objectives. On one hand, we have strategic objectives relating to firm economic performance and, on the other, objectives of social responsibility in any of its forms. This approach seems to show that firms fundamentally act in accordance with the objectives of maximizing stockholder value, while complementarily conferring some residual or instrumental value to the rest of the stakeholders, particularly those who may have an impact on business development because of their power (Phillips, 2003).

Nevertheless, at least in the Spanish firms included in the IBEX-35, a process of integration is taking place that, in practice, overcomes Goodpaster’s paradox and the shareholder/ stakeholder dichotomy. Increasingly, shareholders are the stakeholders who have most interest in companies incorporating social responsibility within their strategic objectives. Accordingly, 51% of the 35 IBEX-35 firms adopt this perspective, whereby CSR is linked to responsibility vis-à-vis the investors. We could discuss whether the investors’ motivation is due to factors to do with

ethics or risk prevention, but the fact is that this new reality is transforming the way that CSR is perceived by Spanish transnational firms. GRI Reports and Integrated Reports are just the visible part of a new phenomenon. And transnational firms are not only integrating CSR into their strategy, but are also acting as drivers where their ecosystems, and principally suppliers, are concerned.

In this regard, a positive point has been reached, as Freeman *et al.* (2007) point out: firms appear to understand that the essential responsibility of a manager is to create as much value as possible for all stakeholders, and this is linked with the way in which value is created for the shareholders. Conflict should not be the norm but, when it does arise, executives have to reconsider the problem as a misalignment of interests and attempt to encounter a solution that allows for the best possible alignment of the interests of the stakeholder body in the organization through the generation of shared value. When interests come into conflict, the task of managers is not to position themselves in favor of some of the stakeholders, but to work out how to redefine the situation so that the maximum value can be created for all participants. Through this integration, demanded by the investors themselves, stakeholder theory finds a comfortable fit with classical economic approaches such as the ideas of Friedman (1962, 1970).

Agle *et al.* (2008, p. 165) describe the connection between economic and stakeholder approaches:

You've got to have great products and services people want, that do what you say they are going to do. You need suppliers who want to make your company better, and who stand behind what they do. You need employees who show up and want to be there, be creative and be productive. You need communities for whom you are at least a good citizen so they don't use the political process (in relatively free societies) to destroy the value you create. And, you have to make money for the financiers (Agle *et al.*, 2008, p. 165).

We find in these ideas an explanation as to why shared value adds rather than subtracts value, in that profit acts as a result (second-order output) and not as an objective of action (input) or an immediate result (direct output). As Collins and Porras (1996) explain, the effort involved in seeking to maximize profit causes firms not to maximize, because it is normally accompanied by a loss of all kinds of company resources which, in the medium term, translates into a decrease in the value generated and, consequently, of profit itself. The paradox occurs here that focusing on shared value facilitates economic performance, whereas concentrating on profit maximization has negative repercussions on that objective.

Nonetheless, alongside the significant advance represented by the conceptual integration of the interests of all stakeholders within the generation of value, their practical integration in the management of the large transnational firms presents a serious problem of applicability. This is because 83.8% of the IBEX-35 firms with orientations towards all the stakeholders experience operational problems in the application of a stakeholder management strategy. Since, for a better analysis and understanding of the interest group concept, role groups were employed, management practice seems to have implicitly assumed that interests come to be defined by the role that a particular person occupies in the firm (Berman, Wicks, Kotha, & Jones, 1999); thus we come across several categories of stakeholders that are used on a regular basis: shareholders, workers, customers, suppliers, society, etc. But the fact remains that, as previously observed, a person is a complex being, with multiple interests and even contradictions, and is capable of performing a single or various roles in a company and even, perhaps in exceptional cases, all such roles. A determination to establish a combined relationship between role and interest and, following this assumption, to embark on the desired analysis of interests, seems to be making it difficult to apply stakeholder management theory in transnational firms, at least in Spain.

The traditional model for defining interest groups by role normally begins with

the identification of seven or eight interest groups (Mitchell, Agle, & Wood, 1997); it then emerges that these groups are not homogeneous and must, in turn, be broken down into various sub-groups (take stockholders, for instance: small shareholders, big shareholders, short-term and long-term investors) which, at the first serious examination, would necessarily be subdivided again into various sub-subgroups. This problem is even more accentuated in multinational firms where, given their size and geographical spread, the diversity of interests is so much greater. The result is a quasi-infinite regression in which the number of stakeholders tends to equal the number of people involved. In management practice, on reaching the second subdivision the number of subgroups is already so large that it makes integration of their interests in a management plan impossible. The practical result tends to consist of limiting the number of interest groups to a manageable amount, generally of no more than 16¹, identifying some benchmark interests for which an answer must be sought. Likewise, we confirm that, as the firms' representatives rightly insist, *"the result does not really let people's interests be incorporated within the management of the organization"*.

Approximately half of the 35 firms analysed are developing new innovative approaches to the application of stakeholder theory in the practical management of the firm. Some of the most significant experiences are those of the BBVA, Telefónica and Repsol. These three firms have great potential for interaction with the strategy and element of transformation, in accordance with Visser's CSR2.0 (Visser, 2014) and Marketing 3.0 (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010).

The BBVA² has transformed the classic groups of interest into a transversal concept under the denomination of priority action areas: commercial offer, work, ethics, social responsibility, innovation, leadership and quality of management and economic performance (Kotler *et al.*, 2010); these are areas that significantly broaden the exclusive shareholder orientation while attempting to integrate and align all

the interests of the remaining stakeholders. Meanwhile, Telefónica³, the leading company on the Dow Jones Sustainability Index (DJSI) in its sector at a world level, concentrates its actions in relation with stakeholder management on the creation of multi-stakeholder ecosystems whose focus is to launch shared value propositions for problems or social challenges, normally with a particular geographical location (Kotler *et al.*, 2010). Repsol⁴, an organization that is leading the Dow Jones Sustainability Index (DJSI) for the second year running in its sector in world terms, has been able to integrate more than five hundred identified interests within the fifteen fundamental functions of the company, and then to distribute them within seven hybrid programmes among the different areas that manage the functions involved in the generation of value for stakeholders: Governance of the Organization, Human Rights, Labor Practices, Environment, Fair Operating Practices, Consumer Affairs, Active Participation and Community Development.

It must be explained that the common element in these three initiatives consists, on the one hand, of overcoming the identification between role and interest and, on the other hand, in breaking with the conception of conflict between opposing homogeneous interests. Following the same intuition, in thoughts raised at the XVIII Congress of EBEN (European Business Ethics Network) Spain, attended by Edward Freeman, it was considered of interest to explore the possibility of approaching stakeholder management by perceiving stakeholders to be real groups oriented towards a set of common interests, instead of seeing them as groups defined by roles performed in the company. In this research line, the interests of the diverse people affected or who affect firms must be deemed to be quasi-infinite, resulting from the compass of human variability; or, on the contrary, the whole set of possible interests should be taken to be limited to a specific and more or less broad number. Were the second option to be true, a window of opportunity would open into the systematic identification of interests which would facilitate their inclusion within the

customary tools of management, such as the balanced scorecard. This possibility proves to be particularly interesting for big transnational firms, where it may seem that, owing to the geographical and cultural breadth of the stakeholders, such a multiplicity of interests might be reached as to make them impossible to manage. Through this line of thought, a hypothesis might be framed according to which the real interests of all the people with legitimate interests in a company or organization correspond to a determinate identifiable number.

In order to verify the hypothesis and identify all the possible interests, a research structured into two stages was designed. As

explained in the methodology section, the first stage is exploratory, and the procedure applied in it was to identify a potentially possible set of interests for a particular company or organization; the second, confirmatory phase tested whether the whole of these interests identified match the interests that the IBEX-35 firms have identified in relation to their stakeholders.

The methodology employed in the first stage of the analysis was a Delphi technique, and the following table (Table 2) reflects the main results of the three rounds conducted between 2011 and 2012, covering a total of 304 firms in the Basque Country (Spain).

TABLE 2 – Identification, Validation and Synthesis of interests in firms in the Basque Country

Rounds	1	2	3
Objective	Identification potential explicit interests	Identification of underlying interests	Validation of interests and principles
Number of participants	304	144	219
Number of statements set out	9,562	348	15
Number of interests identified	37	23	23
Feedback to experts		Synthesis of responses	Interests modified
Degree of validation of the results presented		62.5%	96.8%

When the Delphi exercise concluded, 96.8% of the participants expressed 100% agreement regarding the existence of 23 interests for the total number of possible stakeholders in the organizations as a whole, while the remaining 3.2% expressed disagreement concerning only one item.

Although this article does not aim to examine the actual interests in depth, the fact that the interests are finite and not very numerous is significant, as this allows management to apply stakeholder theory efficiently (see Table 3).



TABLE 3 – The interests identified on concluding the Delphi exercise were as follows:

INTERESTS IDENTIFIED	
1	Long-term survival
2	Improvement in working conditions
3	Management excellence
4	Financial solvency or solidity (cash-flow)
5	Generation of social value outside the activity of the company/organization
6	Environmental sustainability
7	Transparency and trust
8	Compliance with legal obligations
9	Proactive collaboration with the Public Administration
10	Participation and recognition in the organization
11	Employment climate (atmosphere at work)
12	Fidelity to the organization's mission, vision and values
13	Improvement in the supply of the product/service
14	Payment security within the time frame agreed
15	Economic performance
16	Improvement in the organization's reputation and image
17	Professional development
18	Generation of collaborations and alliances
19	Retention of commercial relations to improve the profit of the parties concerned
20	Commercial relation to boost business volume and profitability
21	Generation of wealth and social welfare
22	Active listening and professional response from the staff in the organization
23	Fair play and equitable contractual relations

Note: The interests are numbered but that does not imply that the first interests are of greater importance than the last.

In the second, confirmatory stage of the research, the list of interests was tested against all the Spanish IBEX-35 firms, through a questionnaire which was answered by the top manager in the company's corporate social responsibility area (in 80% of cases, the Social Responsibility Manager). The result was that of the 32 firms that organized some kind of CSR action, 100% of them considered 22 of the 23 interests to be pertinent (see Table 3), pointing out that there was some overlap between numbers 19 and 20 and that it would be better to integrate them within a single interest. Meanwhile, the 32 firms participating only identified a maximum of 3 interests not reflected in the table, which were moreover specific to just one of the firms or, in the best of cases, to a specific sector. This demonstrates the reliability of this list in the opinion of the

managers in the multinational firms. In addition, the firms also identified the degree to which the different stakeholders, understood as a role group, shared the interests specified, thereby corroborating the validity of this list of interests.

This is precisely what leads us to conclude that a set of 23 interests exists in the large transnational firms that almost entirely reflect strategic interests associated with all the people with legitimate interests in the company. Acknowledgment of this fact seems to make management of the real interests of stakeholders possible, through their integration within the core processes of strategic management in large multinational corporations. It is true that this new perspective does not in itself solve possible conflicting interests, but it redefines the opposition of interests, so that, as Freeman *et al.*

(2007) hold, conflict is not a feature inherent to stakeholder theory, but a particular aspect of alignment or misalignment of interests at a particular point in time. This appears to fit in well with other lines of work covering strategic management in organizations, such as the study by Kaplan and Norton (2006) around alignment as a key element in the formulation and control of strategy. Furthermore, it offers an opportunity to solve Jensen's "problem of governance".

Shareholder interest in satisfying the interests of the rest of the stakeholders, as the interviews held with representatives of the IBEX-35 firms lead us to conclude, coupled with the restructuring of stakeholders in terms of their real interests and not their role, facilitate a synthesis of interests and their alignment, as well as their inclusion in core management processes. This opens up an interesting avenue for real and effective application of stakeholder theory in the management of big transnational corporations.

5 MONETIZATION OF SHARED VALUE AS A SOLUTION TO THE PROBLEM OF MONITORING

At this point, we will once more take up the main thread of this work in reference to the problem of Jensen's "problem of governance" (Jensen, 2002), in the sense that the multi-stakeholder responsibility of managers (agents) eludes the possibility of monitoring by the principal, whether that means the shareholders or, in a multi-fiduciary approach (Goodpaster, 1991), all the stakeholders. However, the problem of control does not appear to lie so much in the figure of the controller (principal) as in the instruments for establishing objectives and compliance indicators. It seems evident that a transnational corporation that does not have a proper system of objectives and indicators of results will be incapable of identifying the real value it is producing. Leaving this value to the company's stock market quotation only transfers the problem elsewhere because, for the quotation to really

reflect the valuation of the investors, information symmetry and, consequently, a standardized information system would be required. This may be the case where the economic performance of the company is concerned. If it is supposed that this constitutes the shareholders' only sphere of interest, regardless of the variability of concrete interests that they may have, we will agree that economic-financial accounting, and management systems connected with it, can be considered to constitute an adequate system of control. The argument is that it enables the identification of objectives and the quantification of results, and consequently makes feasible the control of management by the principal (it must be borne in mind that, although this term "principal" tends to be used in singular, it normally refers to a wide set of principals).

In fact, Jensen's "problem of governance" attributed to the application of stakeholder theory does not arise from the existence of a multiplicity of stakeholders, but because there are no objective/systematic mechanisms for controlling the value generated for the body of stakeholders. We understand that the misalignment of interests among stakeholders may pose an organization with a real problem. But just as nobody proposes to solve conflicts of alignment of interests between shareholders by reducing them to a single type sharing the same interests, alignment and control of the interests of all the stakeholders demands a perspective similar to that developed for the shareholders, which is none other than social or integral accounting (Retolaza, San-Jose, & Ruiz-Roqueñi, 2015). To date, firms have not uniformly utilized a system similar to one of accounting that lets them calculate the value generated for the organization's stakeholder body, and have not tended to broaden their performance measurement approaches to take in results that are not directly monetary. Fundamentally, accounting makes it possible to capture and manage the analysis of a very important part of company information, and different stakeholders (shareholders, administration, workers, suppliers, and even big customers) pay attention to it when

making their decisions (Grecco, Milani, Segura, Sanchez, & Dominguez, 2013). No widely applied system exists, however, for standardizing the value produced by the organization for all the stakeholders. And, as Jensen (2002) holds, unless the financial contribution to shareholders is used exclusively as a measure for rewarding managers, it is a difficult task to measure their performance with precision; but this is because we have only created globally standardized instruments for measuring these results. If progress is made in crafting new tools that enable the objectification of social value or of the integrated value generated by organizations, such as the GRI or Integrated Reporting, it will become simpler to objectify control over agents in relation with the value created for the entire stakeholder body.

In this regard, we agree with Mitchell (2007) when he asserts that business responsibility is limited by the systems of measurement utilized, and the question is, what would happen if we created a new accounting base for the social responsibility of the transnational corporation? Agle, Mitchell and Sonnenfeld (1999) point to the normative foundations of the stakeholder theory as the point of departure which inspired the creation of these theories, improved methods and tools; and Mitchell (2007) proposes a model based on opportunity, which would in our opinion be rather complicated to develop. It might be preferable to develop a social or integrated accounting system that would be sensitive to the company's responsibilities towards each of its interest groups. This social accounting ought to have great similarities with economic-financial accounting, as it should be possible to incorporate it within the same monetary language, conforming an integral or integrated accounting system that would account for the global value generated, or destroyed, by an organization. This integral accounting would make it possible to reduce Jensen's "problem of governance" or, at least, transfer it to a problem of setting objectives and not of controlling results. This system should perhaps have a structural rather than a normative foundation, in line with the

Corporate Stakeholder Responsibility approach that Freeman *et al.* (2007, 2010) argue for.

In any event, both propositions, Mitchell (2007) and our own, display marked similarities in their approach; and either of them, with a process of standardization and generalization in large transnational companies, could possibly enable the real incorporation of a practical stakeholder orientation without incurring the problems of Jensen's "problem of governance" (Jensen, 2002). Complementary to this, the large multinational corporations, drivers of genuine ecosystems, could be expected to act as facilitators in the implementation of such an accounting system with their suppliers, in a process that would perhaps be similar to what was developed in the past in relation to quality.

6 CONCLUDING REMARKS

In this paper, we propose an option that contributes to providing a potential response to Jensen's "problem of governance" regarding stakeholder theory applicability, by using the Delphi methodology combined with personal interviews with representatives of Ibex-35 companies during 2013-2014. We delve more deeply into stakeholder theory applicability than previously by including a new view: needs and interests rather than roles. We also built on previous work by using Spanish transnational company data. This study contributes to the debate about the applicability and integration of stakeholder theory-based management in companies. The findings permit a possible different way for the agent to measure and manage the interests of principals, if all the stakeholders and their needs are taken into consideration as such. The main finding is that social or integrated accounting can be congruent with stakeholder theory through monitoring the interests of all the stakeholders.

Several important and interesting findings are reported in this contribution. Following this new view based on stakeholder interests,

it appears that the problem can be addressed as a misalignment of stakeholder needs, and we attempt to encounter a solution that allows for the best possible alignment of these interests, concluding that stakeholder theory could indeed be applied. In this regard, as an approach for integrating interests it partially resolves or, at least, reduces the effect explained because the agent achieves control over multiple principals, as developed by Jensen, in the aforementioned problem of governance, principally because the reduction, limitation and objectification of the interests take shape as a manageable number. More importantly, the problem is revealed not to be a matter of stakeholder incorporation within corporate governance, but to be caused by the absence of management indicators and measures, which prevents the alignment of diverse objectives of shareholders and the rest of the stakeholders. Hence, there is a demonstrated need to develop a stakeholder-based performance measurement model based on interests that become integrated within social or integrated accounting. This is a good starting point for future research in this area.

Further, we would like to point out that the main limitations of the research lie, on the one hand, in the use of the Spanish case only, for evidence is required to establish whether the findings could be generalized to other countries. And, on the other hand, there is a lack of real application by companies in which this approach is developed, through which the tools and management norms that enable the management and monitoring of the interests would, in consequence, be provided, along with the social value linked with those interests.

NOTAS

1. This figure is taken both from the in-depth interviews held with the IBEX-35 firms and from sustainability reports.
2. The BBVA is a multinational financial services group with more than 48 million customers, over a million shareholders and 120,000 employees distributed throughout 8,000 offices in 35 countries. See www.bbva.es for more information.
3. Telefónica is one of the largest telecommunications companies in the world in terms of stock market

capitalization, with a presence in 25 countries, a customer base of over 281 million people, backed up by 257,000 professionals and with more than 1.5 million direct shareholders. See www.telefonica.es for more information.

4. Repsol is an integrated global energy company, which develops upstream (exploration and production of hydrocarbons) and downstream activities (transformation of hydrocarbons into products and energy solutions for the home), has a presence in more than 50 countries and over 24,000 workers on its staff. See www.repsol.com for more information.

REFERENCES

- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K., & Wood, D. J. (2008). Dialogue: toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153-190.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Alcaraz, A. S., & Rodenas, S. P. (2013). The Spanish banks in face of the corporate social responsibility standards: previous analysis of the financial crisis. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(49), 562-581.
- Arrow, K. J. (1984). *The economics of information* (Vol. 4). Harvard: Harvard University Press.
- Asher, C. C., Mahoney, J. M., & Mahoney, J. T. (2005). Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm. *Journal of Management and Governance*, 9(1), 5-32.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Boatright, J. (2014). *Ethics in finance* (3rd ed.). Malden: Wiley-Blackwell.

- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65.
- Cyphert, F. R., & Gant, W. L. (1971). The Delphi technique: a case study. *Phi Delta Kappan*, 52, 272-273.
- Dalkey, N. C., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.
- Egidi, M., & Marris, R. (1995). *Economics, bounded rationality and the cognitive revolution*. Aldershot: Edward Elgar.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. New York: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970, September). The social responsibility of business is to increase profit. *New York Times Magazine*, (122-126), 32-33, 1970.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.
- Grecco, M. C. P., Milani, M. A. F., Fº, Segura, L. C., Sanchez, I. M. G., & Dominguez, L. R. (2013). The voluntary disclosure of sustainable information: a comparative analysis of Spanish and Brazilian companies. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 7(17), 45-55.
- Guimarães, H. W. M. (1984). Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. *Revista de Administração de Empresas*, 24(4), 211-219.
- Jensen, M. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 235-256.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business Press.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Mitchell, L. E. (2007). The board as a path toward corporate social responsibility [GWU Legal Studies Research Paper nº 354]. *Cambridge University Press*, Cambridge, MA. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=996683>.
- 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.
- Mitnick, B. M. (1980). *The political economy of regulation: creating, designing, and removing regulatory forms*. New York: Columbia University Press.
- Patrus, R., Carvalho, A. M., Neto, Coelho, H. M. Q., & Teodósio, A. S. S. (2013). Corporate social responsibility and labor relations: A research agenda about internal stakeholders management in UN's Global Compact signatory corporations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(46), 22-38.
- Phillips, R. A. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century*. Cambridge, MA: Belknap of Harvard University.

Retolaza, J. L., San-Jose, L., & Ruiz-Roqueñi, M. (2014). Ontological stakeholder view: innovative perspective of explanation of the firm. *Global Business Review*, 15(1), 25-36.

Retolaza, J. L., San-Jose, L., & Ruiz-Roqueñi, M. (2015). *Social accounting for sustainability monetizing the social value*. Heidelberg: Springer.

San-Jose, L., & Retolaza, J. L. (2014, June). A prospective view of emergent research lines in ethics in finance, forthcoming. *Proceedings of the IESE Symposium Ethics in Accounting, Finance, and Banking*, Barcelona, Spain, 18.

San-Jose, L., Retolaza, J. L., & Torres, J. (2014). Efficiency in Spanish banking: A multistakeholder approach analysis. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 32(3), 240-255.

Simon, H. A. (1982). *Models of bounded rationality: empirically grounded economic reason* (Vol. 3). Cambridge: MIT Press.

Stone, A. (1982). *Regulation and its alternatives*. Washington, DC: Congressional Quarterly Press.

Visser, W. (2014). *CSR 2.0*. Berlin Heidelberg: Springer.

Wicks, A. C. (1996). Overcoming the separation thesis the need for a reconsideration of business and society research. *Business & Society*, 35(1), 89-118.

Wood, D. J., Logsdon, J. M., Lewellyn, P. G., & Davenport, K. (2006). *Global business citizenship: a transformative framework for ethics and sustainable capitalism*. New York: ME Sharpe.

ANEXO 2. ESTUDIO DELPHI

ENCUESTA 1.

Estimado/a miembro del Club de evaluadores:

Te rogamos que cumplimentes los 7 apartados adjuntos. Puedes utilizar información al respecto ya recopilada por tu organización y recogida en los Planes Estratégicos y otros documentos y completarla con tus propias percepciones.

De cara al análisis y explotación de la información, los responsables de esta investigación agradecerán que la cumplimentación se realice en castellano, si bien no tienen inconveniente en que sea realizada en euskera.

A pesar de que para entrar a la encuesta es necesario identificarse, se garantiza completamente el anonimato de las respuestas. A la hora de visualizar los resultados, todas las respuestas aparecen agrupadas en cada una de las preguntas, sin que se puedan asociar con la persona que ha contestado.

INSTRUCCIONES:

- Pincha siempre en el botón 'Guardar información', para que se guarde lo que hayas contestado.
- En caso de que no te de tiempo a completarlo en su totalidad, podrás volver a acceder y seguir contestando en otro momento: las respuestas quedan guardadas.

1.- Identifica los PRINCIPALES INTERESES que en relación a TU EMPRESA tienen cada uno de los siguientes grupos de STAKEHOLDERS (grupos de interés):

Accionistas	
Trabajadores	
Clientes	
Proveedores	
Distribuidores	
Administración pública	
Competencia	
Sociedad/ciudadanos	

2.- Especifica si hay algún otro grupo de stakeholders en tu empresa que no esté recogido con anterioridad e identifica así mismo sus intereses

3.- Tamaño de la empresa (personas empleadas)

0-9	10-49	50-99	100-249	250 o más
-----	-------	-------	---------	-----------

4.- Actividad principal (divisiones CNAE 2009 dos dígitos)

5.- Forma Jurídica

Soc. Anónima	Soc. Limitada	Soc. Cooperativa	Soc. Laboral	Adm Publica	Asociación, Fundación	Otro (detallar)
--------------	---------------	------------------	--------------	-------------	-----------------------	-----------------

6.- Antigüedad (nº de años desde que se constituyó)

0-3	3-7	7-15	15-30	Mas de 30
-----	-----	------	-------	-----------

7.- Valora tu nivel de conocimiento sobre las expectativas de los STAKEHOLDERS

(1. Muy poco; 2. Algo 3. medio; 4. Bastante y 5. Mucho)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

MUCHAS GRACIAS

ENCUESTA 2

Estimado/a miembro del Club de evaluadores:

Te agradecemos enormemente tus aportaciones al estudio sobre los intereses de los stakeholders en la empresa/organización que estamos realizando. De nuevo solicitamos tu colaboración, en este caso para contrastar los resultados obtenidos a partir de las aportaciones realizadas por todos los que habéis participado en la primera vuelta.

Por motivos de la investigación, los intereses no se encuentran agrupados por stakeholders; y el orden, junto con la numeración es aleatorio, sin responder a criterios de priorización.

Te agradeceríamos que compruebes si la síntesis de intereses recogidos en la tabla 1, incluye la totalidad de intereses que propusiste en la fase anterior. De no ser así, o si se te ocurre algún interés complementario, que no esté recogido en la tabla, te agradeceríamos que lo incluyas [Pregunta 1].

Por otra parte, nos gustaría saber si consideras que alguno de los intereses recogidos en la tabla, no son pertinentes o legítimos, en cuyo caso te agradeceríamos que nos lo indiques [Pregunta 2].

Por último, agradeceríamos cualquier aportación a la redacción de los intereses, que permitiera mejorar su comprensión [Pregunta 3].

Si consideras que la tabla de intereses, recoge la totalidad de los posibles intereses de los stakeholders, y que todos ellos son legítimos y pertinentes; y tampoco se te ocurren propuestas de mejora en la redacción, bastará con que marques la casilla 0.

0.- Los intereses recogidos en la tabla me parecen suficientes y adecuados

1.- **¿Consideras que la tabla de Intereses incluye la totalidad de intereses que los diferentes stakeholders pueden tener en su empresa? De no ser así, te agradeceríamos que incluyas aquellos intereses que no estén reflejados en la tabla**

Intereses no incluidos

2.- **¿Consideras que alguno de los intereses reflejados en la tabla de Intereses no es pertinente o legítimo y debería ser excluido del listado?.**

Intereses a excluir (indica el número de interés de la tabla)

3.- Anota (en la columna de la derecha) cualquier mejora del enunciado del interés que consideres oportuno.

Tabla1. Tabla de Intereses

	INTERESES Y SU DESCRIPCIÓN	Redacción alternativa
1	Supervivencia en el largo plazo: crecimiento sostenible, explotación positiva a lo largo del tiempo, afianzarse en el mercado, viabilidad futura.	
2	Mejora condiciones laborales: retribución justa al puesto de trabajo desempeñado, respecto otros en la misma empresa y respecto al mercado laboral; tipo de contrato, vacaciones, horario, flexibilidad, conciliación, estabilidad laboral; seguridad y salud; entorno de trabajo (mobiliario, equipos informáticos).	
3	Excelencia en gestión: trabajadores y gestión eficientes y eficaces.	
4	Solidez financiera: capacidad de hacer frente a los pagos	
5	Generación de valor social ajenas a la actividad de la empresa/organización. Participación en iniciativas solidarias, acciones RSC, generación de nuevos modelos de desarrollo, generación y difusión o socialización del conocimiento,	
6	Sostenibilidad medioambiental: reducción de externalidades negativas y actuaciones positivas en relación al medio ambiente.	
7	Transparencia: sobre la oferta que se realiza a los clientes, sobre los requerimientos realizados al proveedor, sobre el funcionamiento de la empresa, sobre sus resultados, sobre su gestión, etc.	
8	Cumplimiento de las obligaciones legales	
9	Colaboración proactiva con las políticas públicas: participación en todo tipo de iniciativas que impulsen la administración.	
10	Participación e implicación en el proyecto empresarial. Integración en la empresa y sentido de pertenencia a la misma.	
11	Autonomía/responsabilidad para la toma de decisiones e implementación de iniciativas.	
12	Buen ambiente de trabajo. buenas relaciones con todo el personal con independencia del nivel (trabajadores/directivos), trabajo enriquecedor,	
13	Gestión eficiente de quejas e incidencias, aportaciones, sugerencias, (proveedores, clientes,	
14	Información: sobre lo que ocurre en la empresa, sobre todo aquello que pueda tener incidencia en su relación con el proveedor, adecuada al cliente, etc.	
15	Reconocimiento: sistemas de reconocimiento formales e informales	
16	Relación amable de confianza , seriedad y profesionalidad , ágil, con los proveedores, clientes,	
17	Fidelidad a la misión y visión de la empresa, completar el proyecto de empresa	
18	Mejora de la calidad del producto/servicio ofrecido. Flexibilidad en la oferta, adaptabilidad a las demandas de los clientes, productos/servicios de confianza, atención y trato personalizado, garantía, calidad técnica y percibida.	
19	Disminución del precio del producto/servicio	

20	Rapidez y/o en plazo en la entrega del producto/servicio Respuesta rápida de la prestación del servicio	
21	Seguridad de cobro o garantía de pago y en el plazo acordado	
22	Retorno/rentabilidad de tipo económico. Reparto de dividendos, incremento del valor económico de la empresa, incremento valor acción, beneficio continuado en el tiempo	
23	Mejora reputación e imagen de la empresa/organización	
24	Desarrollo profesional, promoción, realización profesional y personal y formación	
25	Generación de colaboraciones y alianzas	
26	Mantenimiento y/o creación de empleo	
27	Ampliación de la variedad y cantidad de productos servicios (<i>mayor cartera de productos, más completa</i>)	
28	Relación comercial estable, duradera. Fidelidad en la relación.	
29	Relación comercial que potencie rentabilidad como empresa y volumen de negocio	
30	Generación de riqueza y bienestar social. A través del pago de impuestos, del valor generado por la propia actividad o productos o servicios ofertados, apoyo al tejido industrial,	
31	Contribución al desarrollo del territorio, a través de la generación local de valor.	
32	Innovación	
33	Comunicación , capacidad de escucha y accesibilidad	
34	Juego limpio, competencia leal	
35	Satisfacción clientes	
36	Incremento de la confianza	
37	Relaciones contractuales equitativas	

Muchas gracias por tu colaboración

Estimado/a miembro del Club de evaluadores:

Te agradecemos tu colaboración previa, que nos ha posibilitado elaborar la tabla de intereses que a continuación te presentamos; y te solicitamos una última contribución al estudio; por favor,

Selecciona, de los intereses que figuran en la tabla, aquellos que consideres más importantes en tu organización (un mínimo de 3 y un máximo de 10).

Jerarquízalos en función de su importancia, indicando su prioridad (1º, 2º,...) en el desplegable que hay junto a cada interés. En los intereses que tengan varios atributos (podrás visualizarlos una vez hayas seleccionado el interés concreto), selecciona marcando con una cruz aquel/aquellos que mejor describen el interés seleccionado.

Si consideras que existe algún/os interés/es que son importantes y no están recogidos en la tabla, inclúyelos, al final de la tabla y jerarquízalos junto al resto.

Nº	Jerarquización intereses	INTERESES Y SU DESCRIPCIÓN
1		Supervivencia en el largo plazo. Resultados de explotación positivos y sostenibles a lo largo del tiempo.
2		Mejora condiciones laborales: <ul style="list-style-type: none">- Retribución.- Condiciones laborales- Medidas de conciliación de la vida personal y laboral- Seguridad y salud- Ergonomía en el puesto de trabajo- Participación en resultados- Otros:
3		Excelencia en gestión.
4		Solvencia o solidez financiera (tesorería)
5		Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa/organización. <ul style="list-style-type: none">- Participación en iniciativas solidarias- Participación en iniciativas culturales- Patrocinio y/o mecenazgo- Cooperación al desarrollo- Generación y difusión o socialización del conocimiento- Políticas de discriminación positiva (género, lingüísticas, minorías, discapacitados)- Otros.
6		Sostenibilidad medioambiental. <ul style="list-style-type: none">- Reducción de impacto medioambiental.- actuaciones proactivas a en favor del medio ambiente.
7		Transparencia y confianza. <ul style="list-style-type: none">- productos/servicios- condiciones contractuales- Sobre la situación económico financiera- sobre la oferta que se realiza a los clientes, sobre los- Gobierno corporativo

		<ul style="list-style-type: none"> - Resultados sociales y medioambientales - Otros:.
8		Cumplimiento de las obligaciones legales
9		Colaboración proactiva con la Administración pública.
10		Participación y reconocimiento en la organización
11		Clima laboral (ambiente de trabajo)
12		Fidelidad a la misión, visión y valores de la organización
13		<p>Mejora de la oferta del producto/servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la calidad - Mayor variedad o cantidad de productos/servicios - Mejora en plazos y condiciones de entrega - Rapidez en la prestación del servicio - Disminución del precio - Otros:
14		Seguridad de cobro en el plazo acordado
15		<p>Resultados económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reparto de dividendos - Incremento del valor económico de la organización - Incremento del valor de la acción - Beneficio continuado en el tiempo
16		Mejora reputación e imagen de la organización
17		<p>Desarrollo profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de progreso - Desarrollo competencial (formación) - Desarrollo curricular - Realización profesional - Realización personal - Autonomía/responsabilidad - Otras:
18		<p>Generación de colaboraciones y alianzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - competencia <p>Clientes Proveedores Administración Empresas relaciones Otras:</p>
19		Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes
20		Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio
21		<p>Generación de riqueza y bienestar social.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento y/o creación de empleo - A través del pago de impuestos - Por el producto/servicio del a organización - Generación y distribución local del valor (contribución al desarrollo del territorio) - Potencial tractor al tejido industrial, social
22		Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal de la organización.

23		Juego limpio y relaciones contractuales equitativas
24		
25		
26		

ANEXO 3. ESTUDIO EMPRESAS IBEX 35

EMPRESAS IBEX 35 DICIEMBRE 2012

ABENGOA
ABERTIS
ACCIONA
ACERINOX
ACS
AMADEUS
ARCELOR MITTAL
GRUPO BANCO POPULAR
BANCO SABADELL
BANCO SANTANDER
BANKIA
BANKINTER
BBVA
BME
CAIXABANK
DIA
ENAGAS
ENDESA
FCC
FERROVIAL
GAMESA
GAS NATURAL
GRIFOLS
IAG
IBERDROLA
INDITEX
INDRA
MAPFRE
MEDIASET
OHL
REE
REPSOL
SACYR VALL
TECNICAS REUNIDAS
TELEFONICA

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCION ISTA	CLIENTE	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRI BUIDO	ADMINI STRACI ON	COMPE TENCIA	SOCIED AD/CIU TADAN
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que obgra su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESSES	ACCION ISTA	CLIENTE	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRIBUIDO	ADMINISTRACION	COMPETENCIA	SOCIEDAD ADICIONAL
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCIÓN ISTA	CLIENTE	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRIBU DOR	ADMINI STRACI ÓN	COMPE TENCIA	SOCIED AD/CIU DAD
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Seguridad laboral	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Seguridad en general en función de donde este (cerca del mar)	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Seguridad en la información	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCION ISTA	CLIENTE	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRIBU DO	ADMINI STRACI ON	COMPE TENCIA	SOCIED AD/CIU DADAN
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada ítem en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCION ISTA	CLIENTE	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRIBU DO	ADMINI STRACION	SOCIEDAD CIVIL
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
24. Excelencia en Gobierno Corporativo	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

MUCHAS GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTRANCIA DEL INTERES	ACCIO NISTA	CLIENT E	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRIBUIDO	ADMINISTRACION	COMUNICACION	SOCIEDAD/CIUDADANOS
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

MUCHAS GRACIAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCION LISTA	CLIENTE	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRIBU DO	ADMINI STRACI ON	COMPE TENCIA	SOCIED AD/CIU DADAN
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es poco relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada ítem en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo de stakeholders que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCIONISTA	CLIENTE	TRABAJADOR	PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR	ADMINISTRACION	COMUNIDAD	SOCIEDAD
		1	2	3	4	5	6	7	8
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

MUCHAS GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCIONISTA	CLIENTE	TRABAJADOR	PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR	ADMINISTRACIÓN	COMPETENCIA	SOLEDAD/CUIDADANOS
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

MUCHAS GRACIAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCIONISTA	CLIENTE	TRABAJADOR	PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR	ADMINISTRACION	SOCIEDAD CIVIL
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	No es relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. S considere que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCION ISTA	CLIENTE	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRIBU IDOR	ADMINI STRACI ON	COMPE TENCIA	SOCIEDAD ADICION AL
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sinceridad o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización...ea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

MUCHAS GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCIO NISTA	CLIENT E	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRIB UIDOR	ADMINIST RACION	COMPE TENCIA	SOLEDAD/CI UDADANOS
1. Suplenencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es bastante importante para nuestro organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es bastante importante para nuestro organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

MUCHAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERES	ACCION ISTA	CLIENTE	TRABAJO JADOR	PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR	ADMINISTRACION	COMUNIDAD	SOCIEDAD
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Innovación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

MUCHAS

GRACIAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCIÓN CLIENTE	TRABAJO	PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR	ADMINISTRACIÓN	COMUNIDAD	SOCIOS
		ISTA	JADOR	EDOR	BUDO	STRACI	ADICIU	ADICIU
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es poco relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada ellos en las últimas filas de la tabla y valórelas igualmente junto al resto.

MUCHAS GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTEANCIA DEL INTERESES	ACCIONISTA	CLIENTE	DIRECCION	TRABAJADOR	PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR	ADMINISTRACION	COMPETENCIA	SOCIEDAD ADICIONAL
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es poco relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es poco relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	No es relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada ellos en estas últimas filas de la tabla y valórelas igualmente junto al resto.

MUCHAS GRACIAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCION LISTA	CLIENTE	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRIBU IDOR	ADMINI STRACI ON	COMPE TENCIA	SOCIEDAD/ CIUDADAN OS
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
24.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

MUCHAS GRACIAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholders que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórello igualmente junto al resto.

MUCHAS GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERES	ACCIONISTA	CLIENTE	TRABAJADOR	PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR	ADMINISTRACION	COMPETENCIA	SOCIEDAD/CIUDADANOS
1. Supervivencia en el largo plazo.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	▶ Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	▶ Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	▶ Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	▶ Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	▶ Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	▶ Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	▶ Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	▶ Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	▶ Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	▶ Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	▶ Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	▶ Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	▶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	▶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	▶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	▶	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añade el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórello igualmente

MUCHAS GRACIAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCION ISTA	CLIBAT E	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRI BUIDO	ADMINI STRACI ON	COMPE TENCIA	SOCIED AD/CIU DADAN
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es poco relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es poco relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
24.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórello igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCIÓN CLIENTE	TRABAJO	PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR	ADMINISTRACIÓN	COMUNIDAD	SOCIEDAD
		ESTRATEGIA	JOB	EDOR	BUROCRACIA	STRATEGIA	ADICIONAL	ADICIONAL
		E	J	E	B	R	C	S
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Generación de valor social (ajeno a la actividad de la empresa).	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
24.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
25.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
26.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
27.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórello igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCION CUESTA	CLIENTE	TRABA	PROVE	DISTR	ADMINI	COMPE	SOCIED
		ISTA	E	JADOR	EDOR	BUJO	STRACI	TENCIA	ADICIU
									MANEJA
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es poco relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCIONISTA	CLIENTE	TRABAJADOR	PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR	ADMINISTRACION	COMUNIDAD	SOCIEDAD
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela (igualmente junto al resto).

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCIONISTA	CLIENTE	TRABAJADOR	PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR	ADMINISTRATIVO	COMPETENCIA	SOCIEDAD CIVIL
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela (igualmente junto al resto).

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/s interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

MUCHAS GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCIO NISTA	CLIENTE	TRABAJADOR	PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR	ADMINISTRACION	COMUNIDAD	SOCIEDAD
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relacion comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Seguridad en el trabajo	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Respetar los derechos humanos	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Mecanismos para combatir la corrupción	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Remuneración ligada a objetivos ESG	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Responsabilidad a nivel CA sobre asuntos ESG	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.</p>									
		x							x

MUCHAS GRACIAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

MUCHAS GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCION ISTA	CLIENTE	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRIBUIDO	ADMINISTRACION	COMUNICACION	SOCIEDAD ADJACENTE
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
24. mejora condiciones laborales: seguridad e higiene	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. mejora en las prácticas anticorrupción	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Medioambiente	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

MUCHAS GRACIAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórello igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCION CLIENTE	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRI BUJO	ADMINI STRACI ON	SOCIED AD/CIU DADIA
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórello igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo de stakeholders que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los intereses a la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCION LISTA	CLIENTE	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRIBU IDOR	ADMINI STRACION	COMPE TENCIA	SOCIEDAD CIVIL
1. Supervivencia en el largo plazo.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Generación valor y cuidado del accionista. Información comunicación transparencia	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Juntar las de los trabajadores	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	▶ Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo de stakeholder's que manifiesta dicho interés. Se considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada dichos intereses a la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

MUCHAS GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCIO NISTA	CLIENT E	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRIBUIDOR	ADMINI STRACION	COMPE TENCIA	SOCIED AD/CIU DADAN
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es algo relevante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	No es relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	No es relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es poco relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es bastante importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es poco relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es poco relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	No es relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	No es relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

MUCHAS GRACIAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCION ISTA	CLIENT E	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRI BUIDO R	ADMINI STRACI ON	COMPE TENCIA	SOCIED AD/CIU DADANA
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/s a la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCION LISTA	CLIENTE	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRÍ BUIDO	ADMINI STRACI ON	COMPE TENCIA	SOCIED AD/CIU DADAN
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboradores y alianzas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Aportación innovadora a la sociedad	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Gobierno de la organización bajo prácticas responsables	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCION LISTA	CLIENTE	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRÍ BUJO	ADMINI STRACI ÓN	COMPE TENCIA	SOCIED AD CIU DADANA
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es poco relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboradores y alianzas.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es poco relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es algo relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es poco relevante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la importancia que otorga su empresa al mismo. Indique el grupo/s de stakeholder/s que manifiesta dicho interés. Si considera que algún interés importante no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es a la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA	IMPORTANCIA DEL INTERESES	ACCIONISTA	CLIENTE	TRABAJADOR	PROVEEDOR	DISTRIBUIDOR	ADMINISTRATIVO	COMUNIDAD	SOCIEDAD
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Solvencia o solidez financiera (tesorería).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es bastante importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Seguridad del producto	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Trazabilidad de la cadena de producción	Es muy importante para nuestra organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada el/los interés/es en estas últimas filas de la tabla y valórela igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se recogen 23 intereses que reflejan los intereses que cualquier stakeholder puede tener en relación a su organización. Lea la siguiente tabla y valore cada interés en función de la

INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN NUESTRA EMPRESA		IMPORTANCIA DEL INTERESES											
		ACCIÓN ISTA	CLIENT E	TRABA JADOR	PROVE EDOR	DISTRÍ BUIDO	ADMINI STRACI	COMPE TENCIA	SOCIED AD/CIU				
1. Supervivencia en el largo plazo.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2. Mejora condiciones laborales.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3. Excelencia en gestión.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4. Solvencia o solidez financiera (tasorería).	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5. Generación de valor social ajeno a la actividad de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6. Sostenibilidad medioambiental.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7. Transparencia y confianza.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8. Cumplimiento de las obligaciones legales.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9. Colaboración proactiva con la Administración pública.	Es bastante importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10. Participación y reconocimiento en la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11. Clima laboral (ambiente de trabajo).	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
12. Fidelidad a la misión, visión y valores de la empresa.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13. Mejora de la oferta del producto/servicio.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14. Seguridad de cobro en el plazo acordado.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15. Resultados económicos.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16. Mejora de la reputación e imagen de la empresa	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17. Desarrollo profesional.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18. Generación de colaboraciones y alianzas.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19. Fidelización de las relaciones comerciales y que mejore el beneficio en ambas partes.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20. Relación comercial que potencie volumen de negocio y rentabilidad como empresa. Establecer relaciones de mutuo beneficio	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21. Generación de riqueza y bienestar social.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22. Escucha activa y respuesta profesional por parte del personal.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23. Juego limpio y relaciones contractuales equitativas.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24. Seguridad laboral	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25. Seguridad en general en función de donde este (cerca del mar)	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Seguridad en la información	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27.	Es muy importante para nuestra organización	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Si considera que algún interés importante para su organización no se encuentra en la tabla, añada ellos interés/es en estas últimas filas de la tabla y valorelo igualmente junto al resto.

GRACIAS

MUCHAS

ANEXO 4. ESTUDIO EUSKALTEL

INSTRUCCIONES PARA RESPONDER A LA ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta es conocer tu percepción sobre nuestro compromiso con la sociedad. Para ello te solicitamos que valores una serie de atributos.

El tiempo necesario para su respuesta es bastante reducido, aproximadamente 5 minutos.

- Cada atributo se compone de 2 preguntas: IMPORTANCIA y CUMPLIMIENTO.

Para puntuar "Importancia" debe valorar la importancia que VD otorga a que Euskaltel atienda y dé respuesta a cada uno de los siguientes atributos, en una escala de 1 a 5, en la que 1 significa que VD preferiría que Euskaltel no le dedicara esfuerzos a ese tema y 5 que le parece un tema prioritario.

Y para puntuar "Cumplimiento" debe valorar la situación actual de Euskaltel en cuanto al cumplimiento de los atributos que se citan. Es decir, valore la actuación actual de Euskaltel y en qué medida (1 mínimo grado de cumplimiento y 5 máximo nivel de cumplimiento) considera que Euskaltel está trabajando para satisfacer y atender cada uno de las siguientes atributos.

- Tal y como ya se ha indicado, la puntuación de cada pregunta es de 1 a 5, expresando el 1 el mínimo grado de importancia o de cumplimiento y el 5, por su parte, el máximo.

1. GARANTIZAR LA SUPERVIVENCIA EN EL LARGO PLAZO DE LA ORGANIZACIÓN

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

2. MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS/AS TRABAJADORES/AS

(Retribución, condiciones laborales, conciliación de la vida personal y laboral, seguridad y salud laboral)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

3. POTENCIAR LA EXCELENCIA EN GESTIÓN

(Ser referente para el resto de empresas del País Vasco) Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

4. CONSEGUIR SOLIDEZ FINANCIERA Y SOLVENCIA

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

5. REALIZAR ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA QUE GENEREN VALOR PARA LA SOCIEDAD

(Patrocinios de actividades solidarias, culturales, deportivas, compromiso con el euskera, cooperación al desarrollo, etc.)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

6. REALIZAR ACTUACIONES QUE MEJOREN EL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL

(Actuar a favor del medioambiente de un modo proactivo, buscando la reducción de los impactos ambientales)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

7. FAVORECER LA TRANSPARENCIA Y LA CONFIANZA

(Gestión de la empresa desde criterios de transparencia, con relación a aspectos como productos/servicios, condiciones contractuales, situación económica y financiera, gobierno corporativo, resultados sociales y medioambientales)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

8. CUMPLIR LAS OBLIGACIONES LEGALES

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

9. COLABORAR DE FORMA PROACTIVA CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

10. POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

(Promover herramientas de reconocimiento y participación de los trabajadores, proveedores, colaboradores, clientes en la empresa)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

11. MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

12. SER FIEL A LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

(Satisfacer de forma integral las necesidades de comunicación, con cercanía e implicación con el cliente, comprometido con el desarrollo económico y social de nuestra Comunidad, etc.)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

13. MEJORAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN

(Disponer de buenos productos y servicios, adaptados a las necesidades de los clientes)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

14. GARANTIZAR LA EJECUCIÓN DE LOS PAGOS EN LOS PLAZOS ACORDADOS

(Ser puntual en los pagos a trabajadores, proveedores, contratas, acreedores, colaboradores, etc.)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

15. MEJORAR LOS RESULTADOS ECONÓMICOS OBTENIDOS POR LA ORGANIZACIÓN

(Reparto de dividendos, incremento del valor económico de la empresa, beneficio continuado en el tiempo)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

16. MEJORAR LA REPUTACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA DE LA ORGANIZACIÓN

(Imagen global que proyecta la empresa)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

17. POTENCIAR EL DESARROLLO PROFESIONAL

(Proporcionar a los empleados y otras personas vinculadas con la empresa Oportunidades de progreso, de realización personal, profesional, de autonomía y responsabilidad)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

18. FAVORECER LA GENERACIÓN DE COLABORACIONES Y ALIANZAS CON OTRAS ENTIDADES

(Favorecer la comunicación activa con las empresas del entorno y con la administración, promoviendo acuerdos y colaboraciones)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

19. AFIANZAR RELACIONES COMERCIALES QUE BENEFICIEN A TODAS LAS PARTES.

(Proveedores, contratas, colaboradores y servicio técnico, compartiendo responsabilidades ante el cliente final)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

20. CONTRIBUIR A LA GENERACIÓN DE RIQUEZA Y BIENESTAR SOCIAL A TRAVÉS DE LA PROPIA ACTIVIDAD DE NEGOCIO

(Contribuir al desarrollo de la economía local y la creación de empleo, fomentar la labor de I+D+i en el entorno de la sociedad)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

21. MEJORAR LA ESCUCHA ACTIVA Y RESPUESTA PROFESIONAL POR PARTE DEL PERSONAL

(Comunicación con los clientes, colaboradores, proveedores y accionistas)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

22. FAVORECER EL JUEGO LIMPIO Y LAS RELACIONES CONTRACTUALES EQUITATIVAS CON OTRAS ENTIDADES

(Gestión de la empresa desde criterios profesionales y honrados, con proveedores, contratas, colaboradores, etc.)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

23. SER TRACTOR EN EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

(Facilitar el acceso y uso de las nuevas tecnologías, siendo una empresa innovadora, con iniciativa y empuje)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

24. ESTABLECER UNA RELACIÓN DIFERENCIAL Y CERCANA CON LOS CLIENTES

(Potenciar un mayor conocimiento y atención cercana de los clientes)

Importancia

--	--	--	--	--

Cumplimiento

--	--	--	--	--

25. SI TIENES OTRA DEMANDA NO RECOGIDA EN EL CUESTIONARIO, HÁZNOSLA SABER AQUÍ.

Si son Ciudadanos (Encuesta telefónica):

26. ¿ERES CLIENTE DE EUSKALTEL? (Sí / No)

27. ¿EN QUÉ PROVINCIA VIVES? (Araba, Bizkaia, Gipuzkoa)

Si son Empresas (Encuesta telefónica)

26. ¿TU EMPRESA ES CLIENTE DE EUSKALTEL? (Sí / No)

27. ¿EN QUÉ PROVINCIA ESTÁ LA EMPRESA (Si estás en varias, la central)? (Araba, Bizkaia, Gipuzkoa)

28. ¿CUÁNTOS EMPLEADOS SOIS EN LA EMPRESA APROXIMADAMENTE? (Menos de 2, Entre 3 y 10, Entre 10 y 49, más de 50)

