

# LA INTEGRACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS EN LA EMPRESA: IDENTIFICACIÓN DE SUS PRINCIPALES DIMENSIONES

Jerónimo de Burgos Jiménez  
José J. Céspedes Lorente  
José A. Plaza Úbeda  
Miguel Pérez Valls

## RESUMEN

La importancia de los Stakeholders en el mundo empresarial actual hace que las empresas estén obligadas a tenerlos en cuenta, y les provoca la necesidad de realizar esfuerzos en integrar las demandas de sus grupos de interés (GI) en las políticas y prioridades de la firma para conseguir su satisfacción. Tras analizar los distintos aspectos que se han tenido en cuenta para analizar las relaciones con los Stakeholders, y utilizando tanto el enfoque descriptivo como normativo de la teoría, identificamos tres dimensiones en el proceso de integración de los GI: el conocimiento de los GI, su implicación en la empresa a través de la consulta y la participación y la modificación de políticas y objetivos para adaptarse a sus demandas. Estas dimensiones se identifican especialmente relevantes para conseguir la satisfacción de los grupos de interés.

**PALABRAS CLAVE:** integración de los grupos de interés, conocimiento de los grupos de interés, consulta y participación, modificación para adaptarse a los grupos de interés, satisfacción de los grupos de interés.

## ABSTRACT

The importance of Stakeholders in the current managerial world is forcing companies to keep them continually in mind. In addition, it causes the necessity of carrying out efforts aimed at integrating stakeholders' demands into their politics and priorities in order to achieve their satisfaction. After analyzing the different aspects considered in the study of relationships with Stakeholders, and using both a descriptive and normative theory scope, we identify three dimensions in the process of stakeholders' integration: the knowledge about them, their implication in the company through consulting and participation, and finally, the modification of enterprises' politics and objectives in order to adapt to their demands. These dimensions are considered to be of special importance in ensuring Stakeholders' satisfaction.

**KEY WORDS:** stakeholder's integration, stakeholder's satisfaction, stakeholder's knowledge, stakeholder's participation.

---

## 1.- INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO.

En el actual mundo de los negocios la idea de la globalización social y económica está totalmente aceptada. Se asume hoy en día en el entorno empresarial que los grupos sociales pueden influir en el ritmo económico de los

países, sus instituciones y sus empresas. Especialmente en la última década hemos asistido a una relevancia importante de los llamados “Stakeholders” o grupos de interés (GI). Aunque distintos trabajos han resaltado la importancia de las buenas relaciones con los GI (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Polonsky, Schuppisser y Beldona, 2002; Post, Preston y Sachs, 2002), la literatura todavía no ha sido capaz de identificar un proceso de actuación con los GI para integrarlos, junto con sus demandas en la estrategia empresarial. En este trabajo pretendemos resaltar la relevancia de identificar las dimensiones del proceso de integración de los GI para conseguir su integración en la empresa. Además, relacionamos cada una de las dimensiones encontradas con la satisfacción de los GI, como el principal indicador del éxito de la integración de los mismos. Las empresas deben saber cuáles son estas dimensiones para valorar si las están cumpliendo o no y en este último caso tomar medidas para conseguirlo.

De forma posterior al trabajo de Freeman<sup>134</sup> (1984), diferentes trabajos se han encargado de desarrollar la teoría (Donaldson y Preston, 1995; Mitchell, Agle y Wood, 1997; Rowley, 1997; Frooman, 1999; Post, Preston y Sachs, 2002; Polonsky, Schuppisser y Beldona, 2002). En especial, el trabajo de Donaldson y Preston (1995), además de conectar esta teoría a la empresa, tiene como principal aportación la identificación de las principales corrientes en el desarrollo de esta teoría en tres enfoques: descriptivo, normativo e instrumental. Posteriormente Rowley (1997) y Frooman (1999) han apoyado esta idea. Nuestro trabajo conecta los enfoques descriptivo y normativo.

Con el enfoque descriptivo, “*se utiliza la teoría para describir y/o explicar características y comportamientos específicos de las empresas y los grupos de interés*” (Donaldson y Preston, 1995, pp. 70). Este enfoque que describe como las organizaciones gestionan e interactúan con los grupos de interés, se ha usado para describir principalmente la naturaleza de la empresa (Brenner y Cochran, 1991), la forma de pensar de los directivos (Brenner y Cochran, 1991), las características de las demandas de los GI (Mitchell, Agle y Wood, 1997) o comportamientos específicos tanto de la empresa (Clarkson, 1991; Polonsky, 1995; Rowley, 1997; Agle, Mitchell y Sonnenfeld, 1999; Iannuzzi, 2000; Strong, Ringer y Taylor, 2001) como de los grupos de interés (Caux Roundtable Principle for Business, 1994; Rowley, 1997; Frooman, 1999). Post, Preston y Sachs (2002, pp. 240) señalan dos contribuciones distintas en el nivel descriptivo de la teoría de los GI: enfatizar las dimensiones sociales y políticas de entorno estratégico de la empresa, y subrayar el valor potencial de los aspectos humanos, éticos, y de comportamiento.

El enfoque Normativo pretende “*interpretar la función de la organización de identificar guías morales y filosóficas de comportamiento para su propia gestión*” (Donaldson y Preston, 1995, pp. 71). Este enfoque intenta mostrar como la empresa debe tratar a sus grupos de interés para conseguir en último término la satisfacción de los mismos que a largo plazo necesita la empresa para sobrevivir. (Post et al., 2002).

Nuestro trabajo pretende mostrar que ambos enfoques se pueden y deben complementar. Si se asume, de acuerdo al enfoque normativo, que la teoría de los GI debe mostrar a la empresa la importancia de integrar a los GI, el enfoque descriptivo puede ayudarnos a encontrar la forma de hacerlo. De acuerdo con Sharma (2004, pp. 2), “*las empresas necesitan un proceso continuo y dinámico para integrar las perspectivas del amplio rango de internos y externos GI*”. Nuestro objetivo es analizar los trabajos que basándose en el enfoque descriptivo pueden ayudarnos a encontrar la forma de integrar a los GI.

---

<sup>134</sup> Freeman (1984, pp. 46) se refirió a los Stakeholders, como “*aquellos grupos sin cuyo soporte la organización cesaría de existir*”.

## 2.- EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LOS GI.

En primer lugar, se hace necesario definir el término de integración de los GI. La literatura ha usado indistintamente los términos “orientación” e “integración” para referirse a la gestión de las relaciones con los GI. (Freeman, 1984; Greenley y Foxall, 1998; Grafé-Buckens y Hinton, 1998; Polonsky, 1995; Déniz Déniz, 2001; Berman, Wicks, Kotha y Jones, 1999).

En este sentido, se hace necesario distinguir entre ambos términos. El trabajo de Post et al. (2002, pp. 20-21) aclara este uso indistinto y distinguen entre lo que denominan “Stakeholder Management” y “The Management of Stakeholder”. El primer término se centra en las prácticas directivas que reflejan la importancia de la respuesta a las cuestiones legítimas de los múltiples constituyentes de la empresa (grupos de interés); mientras que el segundo término hace referencia a la “manipulación” o “socialización” de los grupos de interés para los fines específicos de la empresa. (Polonsky, 1995, pp. 41) sin perseguir integrar sus demandas en la empresa.

Nuestra acepción del término de integración de acuerdo al enfoque normativo, coincide con la primera de estas versiones y por tanto, definimos la integración de los GI en la empresa como “*el proceso para incorporar las demandas de los GI a la empresa haciéndoles participar de la gestión de la empresa, modificando las políticas y prioridades de la empresa para su adaptación a estos grupos*”.

Respecto a cómo integrar a los GI en la empresa, Freeman (1984) hizo su primera propuesta para gestionar a los GI e indicó la importancia de realizar cuatro tareas:

1. Colaborar con los GI para buscar soluciones
2. Involucrar a los GI en los procesos formales de la organización
3. Defender a la organización de la influencia de los GI
4. Controlar a los GI buscando cambios en su comportamiento

Esta primera propuesta es muy importante por su novedad y primer referente de la gestión de los GI. Sin embargo, es demasiado amplia y como el propio autor señaló, se refiere a la gestión de los GI en general y no de forma concreta a su integración.

En la integración de los GI, son diferentes los aspectos que se han venido analizando por la literatura del Management. En general, se han venido estudiando tanto las herramientas para conseguir esta integración como aspectos que muestran una integración de las demandas de los GI en la empresa. Los aspectos principalmente analizados se resumen en la siguiente tabla:

ASPECTO TRATADO	AUTORES
El conocimiento e identificación de los GI:	Freeman, 1984; Freeman y Gilbert, 1987; Altman y Petkus, 1994; Polonsky, 1995; Polonsky, 1998; The Clarkson Centre for Ethics and Board Effectiveness, 1999; Agle, Mitchell y Sonnenfeld, 1999; Post et al., 2002
La comunicación y el diálogo con los	Altman y Petkus, 1994; Scholes y Clutterbuck, 1998; Clarkson Centre for Business Ethics, 1999; Madsen y Ulhoi, 2001; Cumming, 2001; Polonsky, Shuppiser y Beldona, 2002
La cooperación con los GI y la información	Freeman, 1984; Jones, 1995; Grafé-Buckens y Hinton, 1998; Polonsky, 1998; The Clarkson Centre for Ethics y Board Effectiveness, 1999; Post et al., 2002; Polonsky, Shuppiser y Beldona, 2002; Green y Hunton-Clarke, 2003

## CITIES IN COMPETITION

El grado de compromiso de los GI con la empresa	Altman y Petkus, 1994; Scholes y Clutterbuck, 1998; Cumming, 2001; Post et al., 2002
Y la adaptación de la estrategia de la empresa a las demandas de los GI	Freeman, 1984; Altman y Petkus, 1994; Polonsky, 1995; Donaldson y Preston, 1995; The Clarkson Centre for Ethics y Board Effectiveness, 1999; Post et al., 2002
La satisfacción de los GI	Strong, Ringer y Taylor, 2001; Polonsky, Shuppiser y Beldona, 2002

Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de estos trabajos se han limitado a señalar la importancia de abordar dichos aspectos para conseguir un nivel de satisfacción importante en los GI, pero se ha hecho poco esfuerzo en intentar clarificar y ordenar estas dimensiones. Procedemos a continuación a analizar cada uno de estos conceptos para clarificar y diferenciar entre dimensiones, herramientas y consecuencias de la integración de los GI.

### 2.1.- EL CONOCIMIENTO E IDENTIFICACIÓN DE LOS GI

Clarkson (1995) y Harrison y St. John (1996) han enfatizado la dificultad de analizar y comprender los intereses diversos de los GI. El conocimiento es el punto de partida para la toma de decisiones<sup>135</sup>, por lo tanto, identificar y conocer a los GI se constituye como el punto de partida para relacionarse con ellos.

De acuerdo con Wheeler y Svendsen (2003), la falta de información con los GI críticos no permite a la organización anticiparse a las oportunidades y prevenir sus dificultades futuras. Es decir, los directivos deben reflexionar antes de tomar una decisión, sobre el impacto de ésta y el grado de unión o diversidad que puede producir entre los grupos ya existentes o los posibles que se pueden constituir (Evan y Freeman, 1993).

El Clarkson Centre for Business Ethics, (1999, pp. 3), señala que el primer principio para la gestión de los GI, es *“el conocimiento de la existencia de múltiples y diversos grupos de interés, y una comprensión de su implicación e intereses en la empresa. Muchos grupos de interés (inversores, empleados, clientes) son fácilmente identificados por su expreso o implícita relación contractual con la empresa. Otros se identifican por el impacto, positivo o negativo, de las actividades de la empresa en su bienestar, y, algunas terceras partes pueden reclamar su interés en la empresa sin que exista una relación. Los directivos no están obligados a responder favorablemente a cada petición o crítica; pero sin embargo, están obligados a examinar tales reclamaciones cuidadosamente antes de emitir un juicio de su validez”*.

Desafortunadamente, como señalan Greenley y Foxall (1998, pp. 54) *“no hay disponibilidad de estudios empíricos que ayuden a comprender como logran las empresas comprender a sus GI”*. Sin embargo, algunos trabajos recogen implícitamente esta necesidad de profundizar en algunas características de los GI, de sus demandas o de las relaciones entre la empresa y sus GI. Así, algunos autores han venido estudiando a los GI y las características que los definen como poder o importancia. (Mitchell et al., 1997; Rowley, 1997; Agle et al., 1999; Kochan y Rubenstein, 2000; Cummins y Doh, 2000). Otros autores, en su proceso de conocimiento de los GI reconocen la importancia de identificarlos pero añaden la necesidad de determinar sus intereses y expectativas. (Frederick, Post y Davis, 1992; Altman y Petkus, 1994, Wood, 1994b, Polonsky, 1995).

---

<sup>135</sup> La visión de la empresa como un cuerpo de conocimiento (Nelson y Winter, 1982; Zander y Kogut, 1995) ha adquirido una gran preponderancia en los últimos años, al constatarse el potencial estratégico del mismo (Conner y Phahalad, 1996; liebeskind, 1996). Se ha impulsado el desarrollo de un enfoque orientado hacia el conocimiento (knowledge-based approach) (Klein, Edge y Kass, 1991; Mahoney, 1995; Hill y Deeds, 1996; Ley et al., 1996), que considera a éste como recurso decisivo para la obtención de ventajas competitivas.

Además del conocimiento de las características de los GI y de sus demandas, Polonsky (1995, 2002) y Friedman y Miles (2002) también nos recuerdan la importancia de estudiar la relación GI-empresa para poder comprender y conocer a los GI antes de desarrollar estrategias de actuación. Se detecta la importancia del conocimiento como dimensión de las relaciones con los GI, tanto en la identificación como el estudio de las características que definen a los GI, sus demandas, y las relaciones entre los GI y la empresa.

Estamos de acuerdo con estos autores y consideramos que el primer paso para actuar debe ser conocer a los GI, y por tanto, antes de gestionarlos, bien integrándolos o no, será necesario identificarlos, conocer su importancia y las características que los definen; además de conocer la relación existente entre la empresa y estos GI. En definitiva, encontramos en el CONOCIMIENTO DE LOS GI, la primera de las dimensiones de integración.

## 2.2.- LA COMUNICACIÓN Y EL DIÁLOGO CON LOS GI

Polonsky (1995, pp. 40) señala la importancia de la comunicación con los GI como elemento imprescindible o en palabras de Duncan y Moriarty (1998, pp. 3) “una dimensión crítica en la construcción de la relación”.

El Clarkson Centre for Business Ethics, (1999, pp. 3) en su principio número 2 sobre Stakeholder Management resalta también la importancia de la comunicación en esta orientación hacia los GI: *“La comunicación, interna y externa, es una función crítica del Management, y una información efectiva mejora la recepción y el envío de mensajes. Además, para comprender los intereses de los grupos de interés e integrar a varios grupos de interés en una efectiva producción de bienestar, los directivos deben entrar en diálogo. La comunicación abierta y el dialogo son, por si mismos, beneficios de los grupos de interés, dejando aparte los contenidos y conclusiones alcanzados”*.

De acuerdo con este razonamiento, Caballero-Fernández (2003, pp. 6), señala que *“la comunicación integrada con los GI se presenta como una herramienta necesaria para un mayor conocimiento de sus necesidades y una adhesión a sus políticas”*. Sin embargo es el trabajo de Scholes y Clutterbuck (1998), el que ha hecho una recopilación más completa de la importancia de la comunicación en las relaciones con los GI.

Estos autores identifican diferentes actividades básicas en la comunicación con los GI y resaltan la importancia de escucharlos, informarlos y educarlos, influirles e implicarlos, aprender de ellos, dirigir los desacuerdos y establecer las prioridades como los principales aspectos a tener cuenta (Scholes y Clutterbuck, 1998, pp. 228). Sin embargo, señalan la relevancia de la comunicación para conseguir unos efectos positivos de la relación con los GI e identifican la mejora de la reputación, el incremento del precio de las acciones o de los recursos básicos disponibles; así como el incremento de las ventajas competitivas sostenibles como las principales consecuencias de una buena comunicación con los GI. Argumentan que la carencia de una buena y efectiva comunicación con los GI tendrá efectos negativos tanto en la estrategia, en los valores como en la estructura de la empresa.

Observamos en realidad, que estos autores ofrecen la comunicación con los GI como una herramienta para integrarlos en la gestión de la empresa, debido a que *“ayuda a conocerlos, priorizar sus intereses, a negociar, consultar o dialogar con ellos, así como a satisfacer los deseos de información que los GI tienen en relación con la empresa”* (pp. 237). La comunicación con los GI influye en todos los aspectos de la relación con los GI, y puede ser beneficiosa tanto para conocerlos como para satisfacerlos, para consultarles como para informarles.

Por tanto, la COMUNICACIÓN CON LOS GI ES UNA HERRAMIENTA PARA RELACIONARSE con ellos y no una dimensión que implique un mayor o menor grado de integración de los mismos en la gestión de la empresa. Puede haber empresas que tenga una comunicación muy fluida con sus GI pero esta circunstancia no tiene porque implicar que conozcan más a sus GI, o que las demandas de los mismos se recojan con mayor nivel en la gestión de la empresa.

### 2.3.- LA COOPERACIÓN CON LOS GI Y LA INFORMACIÓN

La cooperación con los GI es esencial (Clarkson Centre for Business Ethics - Principles of Stakeholder Management, 1999). Su tratamiento en la literatura de GI se ha planteado en términos de participación en la gestión. La literatura se ha dirigido más a analizar la forma de participar de los GI en la gestión de la empresa en problemas o aspectos concretos que a estudiar los propios procesos de cooperación con la misma.

Recientemente, Green y Hunton-Clarke (2003) recopilan las principales formas de participación en la gestión de las organizaciones<sup>136</sup>. En su trabajo se analizan las distintas clasificaciones anteriores sobre la participación en organizaciones, y clasifica estas formas en tres tipos de participación: informativas, consultivas y decisional.

1. PARTICIPACIÓN INFORMATIVA: se usa para describir los procesos que mejoran la información que se pasa de una a otra parte, por ejemplo, informar a los GI. A este nivel, el papel del grupo de interés es sólo recibir la comunicación y, su participación es pasiva; la organización tiene un control completo sobre cómo son informados los grupos de interés.
2. PARTICIPACIÓN CONSULTIVA: se refiere a un mayor nivel de implicación entre la organización y los GI. A este nivel, los grupos de interés son preguntados por su punto de vista y perspectivas en un tema o en un plan de la organización propuesto; pero en un nivel más profundo y exploratorio que en el nivel anterior. Por ejemplo, se puede usar algún método de investigación cualitativa para explorar las actitudes y valores de los GI.
3. PARTICIPACIÓN DECISIONAL: se refiere al nivel en el que los GI participan en el proceso de toma de decisiones. La organización puede implicarse e interactuar con los grupos de interés desde el principio del proyecto o plan. Esto significa que se pueden compartir y considerar más puntos de vista y conocimientos y que posibles disparidades de objetivos puedan ser conciliadas.

Implicar o hacer participar a los GI en el proceso de toma de decisiones de la empresa y aceptar sus decisiones requiere un significativo compromiso por parte de la empresa. La gestión de la empresa debe determinar si está preparada para conducir los temas, positivos o negativos, que pueden aparecer a través de la participación decisional (Ernst y Young et al., 1999) y en último término aceptar la decisión tomada. En términos de éxito en el largo plazo, sin embargo, las decisiones resultantes de este tipo de procesos tienden a ser más aceptables socialmente porque los GI se han implicado en esta decisión.

Green y Hunton-Clarke (2003) señalan que el tipo de participación usada debería ser seleccionada de acuerdo al problema a resolver. De hecho, cada nivel de participación implica mayor nivel de compromiso por la empresa, genera diferentes beneficios e implica diferentes riesgos. También, en ocasiones la participación de los GI en la empresa se enfrenta con barreras difíciles de superar lo que también condiciona el tipo de participación. Este

---

<sup>136</sup> La referencia de Grafé-Buckens (1998) también gira sobre esta línea aunque diferencia entre etapa informativa, etapa consultiva y etapa participativa a la hora de analizar la forma de comprometer a los GI en la empresa.

trabajo es un buen referente porque clasifica las formas o niveles de participación de los GI en la empresa. Sin embargo, observamos que en realidad, engloba diferentes formas de enfocar la relación GI-empresa, y no analiza las dimensiones que se puedan producir en el proceso de integración de los GI.

Así, por ejemplo, la dimensión informativa realmente puede analizarse desde la información que la empresa da a los GI, lo que podría también interpretarse como el cumplimiento de las demandas de los GI y por tanto estaría más ligado a la satisfacción de los mismos. La información también puede orientarse desde el enfoque de que la empresa necesita para conocer a sus GI lo que en este caso constituye un elemento para conseguir la dimensión de conocimiento de los GI, porque como señalan Daft y Weick (1984, p. 294) con la interpretación de la información se consigue el conocimiento.

Además, Green y Hunton Clarke (2003, pp. 294) indican que *“cuando el objetivo es educar a los participantes la información es a menudo el único camino”*; es decir, la información además de considerarse una demanda de los propios GI también a veces actúa como herramienta o mecanismo para interactuar o relacionarse con los GI. Las organizaciones se mueven entre gran cantidad de información pero no toda es útil para sus propósitos (Nonaka, 1994). Lo realmente importante de la información es el conocimiento. La base del conocimiento es, por tanto, la información que puede ser aplicada y utilizada para el cumplimiento de los objetivos organizativos. Anteriormente hemos señalado la importancia del conocimiento como dimensión de la integración de los GI, la información por tanto ayudaría también a mejorar dicho conocimiento.

Encontramos en la dimensión CONSULTIVA, una nueva dimensión necesaria para integrar a los GI en la empresa, puesto que se trata de una actividad independiente del conocimiento y que se puede realizar o no habiéndose o no esforzado por conocer a los GI. Las empresas pueden esforzarse en conocer a sus GI pero para ello no es necesario que los impliquen en la empresa a través de la consulta o participación de los mismos. Se trata por tanto de una dimensión diferente. Esta dimensión consultiva pueda ampliarse si en ella recogemos, no solo las consultas sino cualquier tipo de participación de los GI en la empresa, con lo que haremos referencia a una dimensión de IMPLICACIÓN, que recoge las interacciones reales entre la empresa y los GI.

Es decir, cuando hablamos de participación de los GI en la empresa, este grado de participación puede variar, bien en la intensidad o en la forma. Pero lo interesante, es analizar si esta participación (como consulta o como cooperación) se produce o no. Así pues la IMPLICACIÓN DE LOS GI EN LA EMPRESA, consultando y/o participando, es decir, cooperando, se configura como otra dimensión del proceso de integración de los mismos.

En cuanto a la dimensión decisional, observamos falta de idoneidad al definir este nivel de participación por parte de Green y Hunton-Clarke. En realidad este nivel de participación implica una mayor influencia de los GI en las decisiones de la empresa. En último término, las decisiones las tomará la propia empresa, aunque más o menos influida por las presiones de sus GI. Definir esta dimensión como “decisional” puede llevarnos a entender que son los GI quienes terminan decidiendo por la empresa, situación que no ocurre en la realidad<sup>137</sup>. Además también parece probable que la empresa cambie sus decisiones por determinadas consultas realizadas a los GI, o por determinada información recibida de los mismos, es decir que los cambios en las decisiones de la empresa pueden ser las consecuencias de las relaciones con sus GI. Pero, en realidad quien cambia las decisiones es la propia empresa y no los GI.

---

<sup>137</sup> Aunque algunos trabajos como el de Frooman (1999) resaltan la estrategias de influencia de los GI en la empresa.

Esta dimensión “decisional” de Green y Hunton-Clarke (2003), no comporta, realmente una dimensión de la integración de los GI en la empresa, sino que en realidad no deja de ser una manifestación o consecuencia del grado de participación de los GI en la empresa; aunque con mayor influencia sobre las decisiones de la misma. Se trata por tanto de una consecuencia del alto grado de participación de los GI, el hecho de que el efecto sobre las decisiones de la empresa se produzca o no. Es decir, solo cabe hablar de una mayor o menor grado de participación que evidentemente tendrá más o menos consecuencias sobre las decisiones de las empresas.

#### 2.4.- EL GRADO DE COMPROMISO DE LOS GI CON LA EMPRESA

El compromiso, es una variable, que ha venido reconociéndose, como un ingrediente esencial en las relaciones a largo plazo (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995). Aunque Gundlach et al. (1995) y Allen y Meyer (1993) sugirieron varios componentes en la construcción del compromiso, Polonsky et al. (2002) en su estudio en las relaciones grupos de interés-empresa se centra en la dimensión del comportamiento. Desde este punto de vista, *“una parte se compromete con la relación si toma acciones que crean un interés propio en la relación y demuestra a la otra parte su disposición a emprender comportamientos futuros consistentes”*. (Polonsky et. al., 2002, pp. 117). Diferentes autores han hecho referencia a la importancia de comprometer a los GI para la empresa (Grafé-Buckens y Hinton<sup>138</sup>, 1998; Polonsky et. al., 2002).

En la relación de los grupos de interés y empresa, podemos esperar que, en la medida en que el grado de compromiso de los grupos de interés con la empresa aumente, su relación estará menos amenazada por presiones por parte de los mismos. Es decir, la empresa puede trabajar sin que la influencia de los grupos de interés le ocasione problemas, especialmente en el corto plazo. Sin embargo, cabe esperar que este grado de compromiso de los grupos de interés con la empresa pueda variar, sobre todo en el largo plazo. Si los GI aprecian que la empresa se aprovecha de su compromiso, terminaran por variar su comportamiento y presionarán para exigir el cumplimiento de sus demandas.

Por tanto, comprometer a los GI, es uno de los objetivos de la integración, dado que los GI más comprometidos con la empresa la favorecerán o al menos no querrán perjudicarla. Comprometer a los GI es un objetivo que se persigue al integrarlos en la gestión de la empresa, al igual que lo serán otros aspectos como la mejora de imagen de la empresa, la confianza GI-empresa y en definitiva los aspectos relacionados con la satisfacción de los GI, con lo que haberlos comprometido es una muestra del grado de satisfacción de los mismos. La empresa intenta comprometer a sus GI porque sabe que así sus GI están satisfechos con su gestión y por lo tanto no realizaran actividades que vayan en contra de los objetivos de la empresa.

Otros autores han venido utilizando el término comprometer para referirse a la integración de los GI. Así, lo señalan Grafé-Buckens y Hinton (1998, pp. 126) cuando indican los mecanismos para comprometer a los GI: informar a los GI de las actividades de la empresa, consultar con los GI y hacerles participar en la gestión de la empresa; actividades analizadas anteriormente y dirigidas al proceso de integración de los GI en la empresa. En realidad estos autores hacen referencia a como integrar a los GI para conseguir su compromiso con la empresa.

---

<sup>138</sup> Estos autores señalan algunos de estos motivos: poder o influencia de los GI en la imagen pública de la empresa, mejorar la relación de los GI que puedan afectar al éxito de la empresa, creciente presión o influencia de los GI en la gestión de la empresa, etc... (Grafé-Buckens y Hinton, 1998, pp. 124-126)



## 2.5.- LA ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA A LAS DEMANDAS DE LOS GI

La mayoría de los autores, que han dedicado esfuerzo a estudiar y proponer actuaciones para la integración de los GI en la empresa, señalan la modificación de políticas y prioridades como el último paso para lograr esta integración. Estos autores coinciden en la necesidad de que la empresa realice cambios en su gestión y adapte sus políticas y prioridades a las demandas de sus GI, o al menos los que más presión ejercen.

Polonsky (1995, pp. 34) recuerda que esta idea básica ya estaba presente en el trabajo de Freeman (1984) “modificar las políticas y prioridades de la empresa para adaptarlas a los GI”. Altman y Petkus (1994) apuntan también la necesidad de que los beneficios de la empresa se adapten a las expectativas de los GI y otros trabajos también han recordado la importancia de esta tarea para lograr la integración de los GI (Donaldson y Preston, 1995; Clarkson Centre for Business Ethics, 1999; The Conference Board Of Canada, 2002; Post et al., 2002).

Aunque existen diferentes enfoques de cómo se debe hacer esta adaptación, la literatura justifica la importancia de realizar este paso, como elemento imprescindible para conseguir la satisfacción con los GI. En definitiva, la modificación de políticas y prioridades, se sitúa como una “dimensión” lo suficientemente importante para incidir en la relación con los GI. Es decir, si la empresa no realiza modificaciones suficientemente importantes el proceso de integración de los GI estará incompleto o no se habrá conseguido la satisfacción suficiente. Consideramos por tanto a esta dimensión de ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA A LAS DEMANDAS DE LOS GI, como la tercera en el proceso de integración de los GI.

## 2.6.- LA SATISFACCIÓN DE LOS GI.

Poiesz y Van Grumbkow (1988) entienden la satisfacción como el resultado o la evaluación entre lo observado y lo deseado. Aplicado a los GI, su satisfacción con la empresa representará el grado en que son integrados u observan ser integrados. Sobre el concepto de satisfacción de los GI, Strong, Ringer y Taylor (2001) desarrollan un doble sentido de esta idea. Por un lado, consideran el “beneficio económico” como una de las principales fuentes de satisfacción. Pero además, señalan la importancia de la información y la comunicación como elementos importantes en la satisfacción, tanto por su veracidad como por su precisión.

La literatura sobre GI exige la satisfacción de los GI para la supervivencia de la empresa, tanto implícitamente (como el enfoque normativo) como explícitamente (enfoque instrumental). De acuerdo con Post et al. (2002, pp. 9), aunque la última justificación de la existencia de la empresa es crear valor, en realidad la legitimidad de la empresa moderna, su “licencia para operar” como institución, radica en su capacidad para conseguir cumplir las expectativas de un creciente y diverso número de constituyentes, es decir, los grupos de interés. Selznick, por ejemplo (1996, pp. 271) resalta la importancia de la satisfacción de los accionistas, como medida del rendimiento.

Distintos autores se han esforzado en argumentar la importancia y la forma de conseguir la confianza de los distintos GI (Polonsky, Shuppisser y Beldona, 2002), su compromiso con la empresa (Grafé-Buckens y Hinton, 1998), su actitud de empatía (Ganesan, 1994; Strong, Ringer y Taylor, 2001) o directamente la satisfacción de los mismos (Strong, Ringer y Taylor, 2001). En realidad estos trabajos, argumentan lo que satisface y lo que no satisface a los GI. Polonsky, Shuppisser y Beldona (2002) señalan el “compromiso” y la “confianza” como principales elementos para conseguir la satisfacción de los GI. Existen también otros factores que deben ser tenidos en cuenta cuando se aborda la cuestión de la satisfacción: conflictos (Frazier, 1983; Gaski, 1984;

Anderson y Narus, 1984), la cooperación (Dwyer et al., 1987; Anderson y Weitz, 1989) o la honestidad y empatía (Strong, Ringer y Taylor, 2001), también se han venido relacionando con la satisfacción de los GI.

En definitiva, se intenta explicar como debe la empresa integrar a sus GI, como medio de satisfacción de los mismos, planteándose importante tanto identificar que aspectos han de estudiarse para medir el grado de satisfacción de la empresa con sus GI como estudiar el efecto que la integración de los GI pudiera tener en la satisfacción de los mismos.

Aclaremos que satisfacer a los GI sin integrarlos puede ser posible. Sin embargo, se tratará de situaciones poco probables y poco sostenibles, porque sitúan a la empresa en una posición de debilidad, debido a que por ejemplo un cambio en los intereses y demandas de sus GI, o un cambio en el entorno puede situar a la empresa en una situación totalmente distinta, en donde además de no poder satisfacer a sus GI tenga difícil el establecimiento de un procedimiento para conseguir volver a satisfacer a sus GI. Por tanto, desarrollar un procedimiento para satisfacer a los GI es un proceso que además de beneficiar la satisfacción de los mismo incrementa las posibilidades de que esta satisfacción sea sostenible en el tiempo.

Es oportuno plantearse si realmente las actividades de integración de los GI, tal y como las hemos definido, consiguen o no la satisfacción de los mismos. Es decir, si el objetivo principal de la integración de los GI se ve reflejado en el grado de satisfacción de éstos. Desde este punto de vista, la satisfacción de los GI es en realidad un resultado de la gestión de los mismos, de tal forma que una buena gestión de los GI debe traducirse en un alto nivel de satisfacción. A continuación, intentamos relacionar ambos conceptos: integración de los GI y satisfacción de los mismos.

Hay que señalar que la integración de los GI puede tener efectos también en la gestión interna de la empresa si atendemos a las aportaciones que puedan hacer los GI y que pueden afectar a otras capacidades de la empresa. Sin embargo, en este trabajo nos centramos en la mejora de las relaciones con los GI (Polonsky et al. 2002), que debe traducirse en un incremento de su satisfacción.

Además, de acuerdo a las dimensiones encontradas en la integración de los GI, y dado que esas dimensiones deben comportarse de la misma forma puesto que persiguen objetivos generales similares, también pueden encontrarse efectos significativos entre cada dimensión y la satisfacción de los GI. Es decir, si la integración de los GI como proceso tiene un efecto significativo en la satisfacción de los mismos, sus distintas dimensiones (conocimiento, consulta y participación y adaptación de la empresa) también deben tenerlo. Analizamos a continuación esta relación entre las dimensiones del proceso de integración y la satisfacción de los GI.

### **EL CONOCIMIENTO DE LOS GI BENEFICIA SU SATISFACCIÓN:**

El conocimiento de los GI, como la primera dimensión del proceso de integración de los GI, se sitúa como punto de partida de la satisfacción de los GI. Si una empresa no sabe o no conoce cuáles son las demandas y las características de los GI difícilmente pueda desarrollar actividades o estrategias que puedan “satisfacer esas demandas”. El grado de incertidumbre acerca de lo que quieren o no quieren los GI sería tan grande que impediría encontrar acciones concretas y acertadas.

The Clarkson Centre for Business Ethics (1999, pp. 3), así lo reconoce en su principio número 1 sobre Stakeholder Management al señalar que “*el primer requisito para los directivos debería ser conocer la*

*existencia de múltiples y diversos GI, además de comprender sus intereses en la organización”, de tal forma que los directivos no están obligados a conocer todos los intereses de todos los GI, pero si están obligados al menos a conocer aquellos que realmente quieran satisfacer.*

El conocimiento de las características de los GI y de sus demandas ayudara a los directivos a saber cómo relacionarse con ellos y qué hacer para satisfacerlos. Además conocer el grado en que se estén cumpliendo las expectativas o demandas de los GI así como entender la relación GI-empresa y saber las actuaciones que provocarán a los GI satisfacción e insatisfacción se convierte en un elemento muy importante cuando se busca incrementar la satisfacción de dichos GI.

### **LA CONSULTA Y PARTICIPACIÓN DE LOS GI INCREMENTA LA SATISFACCIÓN DE LOS GI.**

Respecto a la consulta y participación de los GI en la empresa, también se trata de actividades que pueden motivar la satisfacción de los GI. De acuerdo con Ernest y Young et al. (1999), independientemente de que se cumplan o no las demandas de los GI, cuando estos perciben que su opinión se tiene en cuenta o que están siendo partícipes de las decisiones de la empresa su satisfacción aumenta. Además la participación y consulta a los GI puede hacer posible tal y como se señala por el Clarkson Centre for Business Ethics (1999, pp. 4), que en ocasiones los posibles riesgos y daños que pudieran tener los GI por actividades de la empresa, puedan ser comprendidos, minimizados o incluso compensados. La participación y consulta a los GI ayudará en esas situaciones a encontrar un resultado final que satisfaga mejor a esos GI.

Por otra parte, hemos señalado anteriormente la importancia de la información y la comunicación como herramientas muy importantes en la relación con los GI y en especial en los procesos de participación y consulta. En estos procesos de consulta y participación el aporte de información por parte de los GI a la empresa es a menudo abundante. De esta forma, se incrementa la dimensión informativa de la satisfacción de los GI.

### **LA MODIFICACIÓN PARA ADAPTARSE A LOS GI INCREMENTA SU SATISFACCIÓN.**

En cuanto a la tercera de las dimensiones, la modificación de objetivos y prioridades de la empresa para adaptarse a sus GI, creemos que es un elemento muy importante para conseguir la satisfacción de sus GI.

Es evidente, que la empresa tendrá intereses y objetivos distintos a los de sus GI. En la medida en que estos GI observen una actitud de la empresa dispuesta a cambiar o modificar sus actuaciones con los GI su presión disminuirá y además se mostrarán más satisfechos; y por supuesto que si esta adaptación provoca cambios que realmente satisfacen las demandas de los GI, el grado de satisfacción debiera aumentar.

Es decir, la propia “modificación” por parte de la empresa de políticas, objetivos y prioridades lleva implícito la realización de actividades que incrementarán la satisfacción de los GI. Además, aspectos muy relacionados con la satisfacción como la confianza o el compromiso, se verán favorecidos cuando los GI aprecien en la empresa una disposición al cambio y una colaboración, lo que en definitiva también incrementará su satisfacción.

### **LA RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE LA INTEGRACIÓN.**

Además de identificarlas se hace necesario, señalar las relaciones y conexiones entre estas tres dimensiones del proceso de integración. A continuación exponemos algunas explicaciones en torno a esta cuestión.

El conocimiento de los GI pueden incrementarse a través de la consulta a los GI (Green y Hunton-Clarke, 2003) con lo que la empresa que más consulte a sus GI debiera tener un mayor conocimiento de los mismos, y viceversa, la empresa que más esfuerzo haga en conocer a sus GI probablemente incremente sus consultas a los mismos. Además las empresas que modifican sus políticas y prioridades para adaptarse a los GI también es probable que tengan un mayor conocimiento de sus GI porque difícilmente podrían hacer modificación para adaptarse si no conocieran las demandas y características a las que deben adaptarse.

La modificación de políticas para adaptarse a los GI, también se relaciona con las consultas y participación de los GI en la empresa. Si las empresas no tienen disposición a cambiar su forma de actuar para adaptarse a los GI es probable que los GI no participen en la empresa. Además, las empresas que no modifican su actuación con los GI normalmente no tenderán a preocuparse por consultarles y mucho menos por hacerles participar. Para modificar las políticas y prioridades los directivos necesitan saber cuáles son las necesidades y demandas de los GI con los que tienen que incrementar los esfuerzos para conseguir más información y conocer mejor a sus GI. Lo mismo ocurre con las consultas y participación de los GI en las empresas. Se hace necesario un contacto con los GI para saber si los cambios en la gestión van a mejorar la satisfacción de los GI con lo que las empresas necesitan participar y sobre todo consultar a sus GI antes de modificar sus políticas y prioridades para adaptarse a ellos.

En definitiva observamos que estas dimensiones de integración de los GI si bien son independientes y empíricamente se muestran como componentes distintos de un mismo constructo; también es verdad, que normalmente deben relacionarse positivamente y en la mayoría de los casos se manifiesten en igual medida.

### **PRINCIPALES CONCLUSIONES.**

La literatura sobre Stakeholders se ha esforzado en identificar diferentes aspectos importantes en las relaciones con los GI, pero no se han definido de forma clara las fases de estas relaciones, por lo que podemos hablar de falta de concreción en la identificación de los pasos y procesos para integrar a los GI. Se han utilizado muchos términos como conocimiento e identificación- comunicación y dialogo- participación y cooperación- información- compromiso-satisfacción, así como orientación e integración. Sin embargo, estos términos no se han ordenado para formar un proceso o fases que sirvan de referencia.

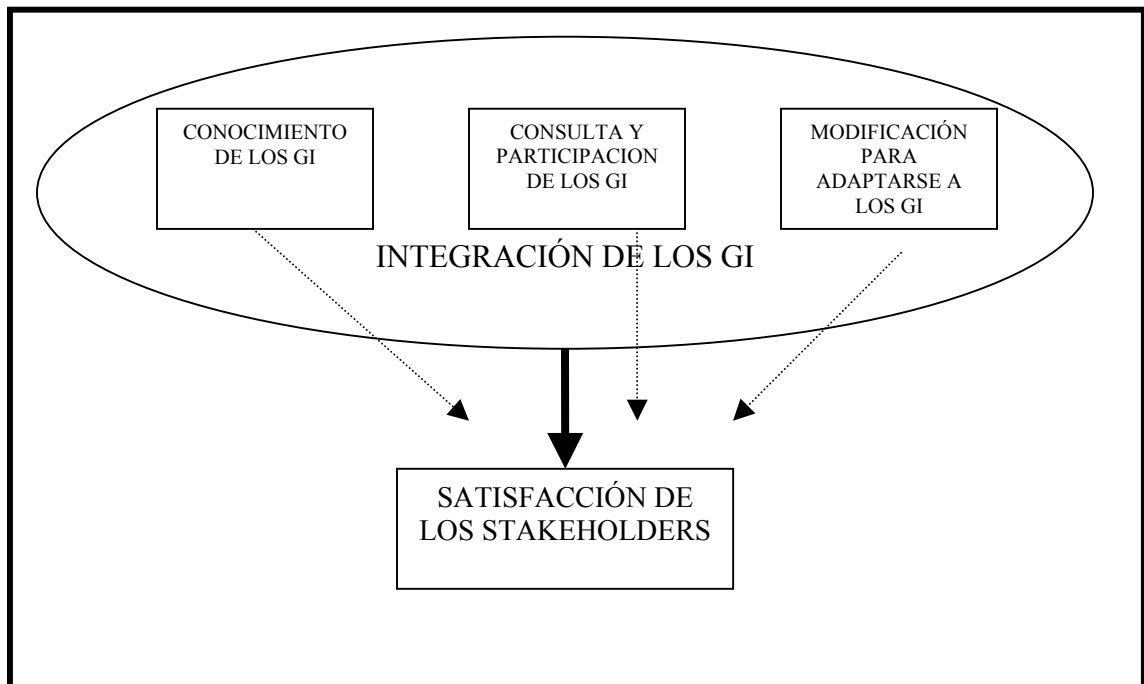
Repasando cada uno de estos términos y como se han venido utilizando en las relaciones con los GI observamos que algunos aspectos se configuran como herramientas para conseguir la integración de los GI (comunicación, diálogo, información), o suponen consecuencias de que esta integración se esté desarrollando (grado de compromiso, información recibida por los GI, o grado de satisfacción). Sin embargo, otros conceptos si se están comportando como dimensiones del proceso. En este sentido: el conocimiento de los GI, sus demandas y la relación GI-empresa; la implicación de los mismos en la empresa a través de la consulta y participación y la modificación de políticas y objetivos para adaptarse a los GI se han constituido como las principales dimensiones del proceso de integración de los GI en la empresa.

El estudio de los GI comprende no solo el estudio y conocimiento de sus demandas (Polonsky, 1995; Friedman y Miles, 2002) sino también las características que los definen (Mitchell et al., 1997; Rowley, 1997; Cummins y Doh, 2000). Un aspecto que no se ha venido estudiando en profundidad es el estudio de la relación GI-empresa. El enfoque descriptivo puede contribuir en desarrollar el conocimiento de los GI, pero debe hacerlo en los tres enfoques: conocimiento de los GI, sus demandas y las relaciones GI-empresa.

La implicación de los GI en la empresa a través de la consulta y participación además de incrementar la información que la empresa dispone de sus GI, favorece la satisfacción de éstos, porque esta implicación les hace partícipes del resultado de la gestión de las actividades donde se implican.

En cuanto a la modificación para adaptarse a los GI se trata de una dimensión especialmente importante en el proceso de integración. En muchos casos muestra si la empresa adopta una posición de “socialización” de los GI o una actitud proactiva de desarrollar actividades orientadas a su satisfacción.

Por otra parte, las tres dimensiones del proceso de integración están relacionadas y tienen diferentes conexiones especialmente en relación con la satisfacción de los GI. La satisfacción de los GI, además de configurarse como un buen indicador rendimiento social, puede ayudar a identificar a las empresas si su proceso de integración de los GI está o no teniendo el éxito perseguido.



Fuente: Elaboración propia.

**APORTACIONES E IMPLICACIONES:**

Una de nuestras principales aportaciones ha sido identificar las dimensiones que la literatura ha venido introduciendo en los últimos años acerca de la integración de los GI en la gestión empresarial: conocimiento de los GI, implicación en la empresa y modificación para adaptarse a sus demandas. Las dimensiones encontradas se configuran como referente para los directivos de las empresas en sus tareas de planificar y actuar con los GI.

Se hace necesario contrastar si las dimensiones de este proceso son válidas o recomendables para la empresa. En este sentido será recomendable su validación empírica en distintos sectores de actividad.

Además de acuerdo al enfoque instrumental de la teoría de los GI, encontramos muy relevante analizar si la adopción de estas dimensiones en la integración de los GI tiene efectos sobre el resultado empresarial. Si esta repercusión fuese positiva será muy recomendable para las empresas esforzarse en desarrollar este proceso para mejorar su beneficio de las relaciones con los GI.

Jones y Wicks (1999) habían señalado la importancia de que el enfoque normativo e instrumental trabajaran de forma conjunta. En este trabajo, constatamos también en relación con la visión descriptiva y normativa, la conveniencia de que su desarrollo también sea complementario ya que la descripción de las características de los GI, sus demandas y la relación GI-empresa lleve consigo posibles actuaciones o recomendaciones.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Agle, B.R.; Mitchell, R.K.; y Sonnenfeld, J.A. (1999): "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values"; *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 5, pp. 507-525.
- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1993): "Organizational commitment: Evidence of career stage effects". *Journal of Business research*, vol. 26, no. 1, pp. 49-61.
- Altman, J.A. Y Petkus, J.R. (1994): "Toward A Stakeholder-Based Policy Process: An Application Of The Social Marketing Perspective To Environmental Policy Development". *Policy Sciences*, Vol. 27, pp. 37-51.
- Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1984): "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships". *Journal of Marketing*, vol. 48, otoño. pp. 62-74
- Anderson, E., y Weitz, B. (1989): "Determinants of continuity in convencional industrial channel dyads. *Marketing Science*, vol. 8, pp. 310-323.
- Berman, S.L.; Wicks, A.C.; Kotha, S. y Jones, T.M. (1999): "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 42 nº 5: pp. 488-506.
- Brenner, S.N. y Cochran, P.L. (1991): "The stakeholder model of the firm: implications for business and society research"; en Mahon, F.J. (ed.): *Proceedings of the Second Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, Sundance, pp. 449-467.
- Caballero Fernández, G.C. (2003): "Los Grupos de interés de la organización: la aproximación a sus expectativas". Universidad de Vigo. Caux Round Table, (1994): "Principles for business". Washington, DC. Caux round Table Secretariat.
- Clarkson Centre For Business Ethics (1999): "Principles of Stakeholder Management". University of Toronto.
- Clarkson, M.B.E. (1991): "Defining, evaluating, and managing corporate social performance: a stakeholder management model"; en Post, J.E. (ed.): *Research in corporate social performance and policy*; JAI Press, Greenwich, pp. 331-358.
- Clarkson, M.B.E. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance"; *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 1, pp. 92-117.
- Cumming, J.F. (2001): "Engaging stakeholders in corporate accountability programmes: A cross-sectoral analysis of UK and transnational experience"; *Business Ethics: A European Review*, vol. 10, nº. 1, pp. 45-52
- Cummings, Jeffrey I., y Jonanthan P. Doh. (2000): "Identifying who matters: Mapping key Players in Multiple environments". *California Management Review*, vol. 42, nº 2, pp. 83-104.
- Daft, R.L. y Weick, K.E. (1984): "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 2, pp. 284-295.
- Déniz-Déniz, M. (2001): "La Respuesta Social De Las Empresas Internacionales Del Sector De La Automoción". Congreso Asociación De Historia Económica. Zaragoza.

## NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

- Deutsh, M. (1949): "A theory of cooperation and competition". *Human relations*, vol. 2, pp. 129-152.
- Donaldson, T. Y Preston, L.E. (1995): "The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications", *Academy Of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91.
- Duncan, T.D. y Moriarty, S.E. (1998): "A communication-based marketing model for managing relationships", *Journal of Marketing*, vol. 62, n° 2, pp. 1-13.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. y Oh, S. (1987): "Developing Buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51, n° 2, pp. 68-77.
- Ernst Y Young, KPMG, Pricewaterhouse Coopers, House Of Mandag Morgen. (1999): *The Copenhagen Charter: A Management Guide To Stakeholder Reporting*.
- Evan, W.M. y R.E. Freeman. (1993): "A Stakeholder theory of the Modern corporation: Kantian Capitalism". In T.Donaldson y P.H. Werhane, eds., *Ethical Issues in Business* Englewood Clifts, NJ: Prentice Hall: 166-171
- Frazier, G.L. (1983): "Interorganizational exchange behaviour in marketing channels: A broadened perspective". *Journal of Marketing*, vol. 47 (otoño): pp. 68-78.
- Frederick, W.C., Post, J.E. y Davis, K. (1992): "Business and society: corporate strategy, public policy, ethics", (7<sup>th</sup> ed. ) New york: McGraw-Hill.
- Freeman, R.E. (1984): "Strategic Management: A Stakeholder Approach"; Pitman, Boston.
- Freeman, R.E. y Evan, W.M. (1990): "Corporate governance: A stakeholder interpretation"; *Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n° 4, pp. 337-359.
- Freeman, R.E.; Gilbert, D.R. (1987): "Managing stakeholder relationships"; en Sethi, S.P. y Falbe, C.M. (ed.): *Business and Society: dimensions of conflict and cooperation*; Lexington Books, Lexington, pág. 397-423.
- Friedman, A.L. y Miles, S. ( 2002): "Developing Stakeholder theory". *Journal of Management Studies*, vol., 39, 1-21.
- Frooman, J. 1997. "Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth". *Business y Society*, vol. 36, n° 3, pp. 221-249.
- Ganesan, s. (1994): "Determinants of long-term orientation in buyer – seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 58, 1-19.
- Gaski, (1984): "The theory of power and conflict in channels of distribution". *Journal of Marketing*. vol. 48, n° 3, pp. 9-30.
- Grafé-Buckens, A. Y Hinton, A.-F. (1998): "Engaging The Stakeholder: Corporate Views And Current Trends", *Business Strategy And The Environment*, vol. 7, n° 3, pp. 124-133.
- Green, A.O. Y Hunton-Clarke, L. (2003): "A Typology Of Stakeholder Participation For Company Environmental Decision-Making". *Business Strategy And The Environment*, Vol. 12, pp. 292-299.
- Greenley, G.E. Y Foxall, G.R. (1998): "External Moderation Of Associations Among Stakeholder Orientations And Company Performance". *Research In Marketing*. vol. 15, pp. 51-69.
- Gundlach, G.T., R.S.Achrol y J.T. Mentzer: (1995): "The structure of commitment in exchange". *Journal of Marketing*, vol. 59, n°1, pp. 78-92.
- Harrison, J.S. y St. John, C.H. (1996): "Managing and partnering with external stakeholders". *Academy of Management Executive*, vol. 10, n° 2, pp. 46-59.
- Iannuzzi, AI (2000): "Stakeholder trust. How Do I Get it?". *Environmental Quality Mangement*, Autumn 2000, pp. 69-73.
- Jones, T.M. (1995): "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis Of Ethics And Economics", *Academy Of Management Review*, vol. 20, n° 2, pp. 404-437.
- Jones, T.M. y Wicks, A.C. (1999): "Convergent stakeholder theory". *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, pp. 206-214.
- Kochan, T. y Rubenstein, S. (2000): "Toward a Stakeholder Theory of the firm: The Saturn Partnership". *Organizational Science*, vol. 11, n° 4, pp. 367-386.
- Madsen, H. y Ulhoi, J.P. (2001): "Integrating environmental and Stakeholder Management", *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, pp. 77-88.
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification an salience: defining the principles of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 853-886.
- Nonaka, I. (1994): "A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37.
- Poiesz, T. y Von Grumbkow, J. (1988): "Economic well-being, job satisfaction, income evaluation and consumer satisfaction: an integrative attempt", en W.F. Van Raaij, G.M. van Veldhoven y K. Wärmery (eds): "Handbook of Economic Psychology". Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Polonsky, M.J. (1995): "A Stakeholder Theory Approach To Designing Environmental Marketing Strategy". *Journal Of Business & Industrial Marketing*. Vol. 10, N°. 3, pp. 29-46.
- Polonsky, M.J. y Ottman, J. (1998): "Stakeholders' contribution to the green new product development process", *Journal of Marketing management*, vol. 14, pp. 533-557.
- Polonsky, M.J.; Schuppisser, S.W.; Beldona, S. (2002): "A Stakeholder Perspective for Analyzing Marketing Relationships". *Journal of Market-Focused Management*, vol. 5, pp. 109-126
- Post, James E., Preston, Lee E. y Sachs, Sybille (2002): "Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth". Stanford University Press. Stanford, California.
- Rowley, T.J. (1997): "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences"; *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 887-910.
- Selznick, Philip. (1996): "Institutionalism Old And New". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41, n° 2, pp. 270-277

## CITIES IN COMPETITION

- Scholes, E. Y Clutterbuck, D. (1998): "Communication With Stakeholders: An Integrated Approach". International Journal Of Strategic Management: Long Range Planing, Vol. 31, N°. 2, pp. 227-238.
- Sharma, S. (2004): "Through the lens of managerial interpretations: Stakeholder Engagement, Organizational Knowledge and innovation". Gronen Research Workshop. Granada 2004.
- Strong, K.C.; Ringer, R.C. y Taylor, S.A. ( 2001): "The ruled of stakeholder satisfaction (Timeliness, honesty, empathy)". Journal of Business Ethics. Vol. 32, no. 3, pp. 219-231.
- The Clarkson Centre For Business Ethics (1999): "Principles Of Stakeholder Management". Toronto.
- Thompson, J.L. (1997): "Strategic Management: Awareness And Change". London International Thomson Business Press.
- Venkatraman, N. y Grant, J.H. (1996): "Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal", Academy of management Review, vol. 11, pp. 71-87
- Wheeler, D. y Svendsen, A. (2003): "A model relationship: High-quality firm-stakeholder relationships may be an important key to value creation in companies". CA Magazine, vol. 136, n°. 6, pp. 33
- Wood, D.J. (1994): "Essay. In the Toronto conference: Reflections on stakeholder theory", ed. T.M. Jones. Business & Society vol. 33, n° 1, pp. 101-105.