



**Universidad  
Nacional  
Villa María**

**Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"**  
Repositorio Institucional

# **Gestión de stakeholders. Un estudio de campo en el área de salud**

---

---

Año  
2021

Autoras  
Paredes, María Daniela; Salerno, María Liliana y Emaides, Ana

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Paredes, M. D.; Salerno, M. L. y Emaides, A. (2021). *Gestión de stakeholders. Un estudio de campo en el área de salud*. VI Congreso de Ciencias Económicas. X Congreso de Administración. VII Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Las Ciencias Económicas ante los nuevos escenarios. Desafíos para el desarrollo y oportunidades para innovar. Villa María: Universidad Nacional Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional



VI Congreso de Ciencias Económicas; el X Congreso de Administración y el VII  
Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República

Las Ciencias Económicas ante los nuevos escenarios. Desafíos para el desarrollo y  
oportunidades para innovar.

**GESTIÓN DE STAKEHOLDERS. UN ESTUDIO DE CAMPO EN EL AREA DE  
SALUD.**

EJE 6

Paredes, María Daniela

Fac. Cs. Económicas – U.N.C. - San Lorenzo 555, 8° piso, Córdoba Capital - Cel.351-  
5130410. Mail: [daniela.paredes@unc.edu.ar](mailto:daniela.paredes@unc.edu.ar)

Salerno, María Liliana

Fac. Cs. Económicas – U.N.C. - Cel.351-2098563. Mail: [msalerno@unc.edu.ar](mailto:msalerno@unc.edu.ar)

Emaides, Ana

Fac. Cs. de la Comunicación – U.N.C. - Liniers 774, B° Cofico, Córdoba Capital -  
Cel.351-2414207. Mail: [anaemaidess@msn.com](mailto:anaemaidess@msn.com)

## **Resumen de ponencia**

Desde el punto de vista de la Administración moderna, resulta indiscutible que las organizaciones deben adecuar permanentemente su estrategia y su práctica a los desafíos que la sociedad y el mercado les presentan.

La gestión de interesados o de grupos de interés, como se ha traducido al español o gestión de stakeholders es un campo de estudio que, habiéndose iniciado en el área de la gestión estratégica, ha ido permeando otras disciplinas como la responsabilidad social corporativa (RSC), la ética de negocios y la sustentabilidad, entre otros.

Si bien el sector público de salud en Argentina –y en el mundo– tiene un alto impacto social y económico, el sector privado cumple un rol significativo. La incorporación de la teoría de stakeholders podría aportar a la gestión de las organizaciones y en particular las organizaciones que funcionan como intermediarias de esos servicios, enriqueciendo las estrategias y mejorando relaciones entre los stakeholders, agregando valor para todos.

La difusión de conceptos como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la sostenibilidad, y los cambios de los marcos legislativos globales y nacionales en estas materias, hacen que las organizaciones prestadoras de salud estén cada vez más sujetas al escrutinio público y a la influencia de diversos grupos de interesados o stakeholders.

Las teorías de gestión estratégica han propuesto diversos modelos y perspectivas de gestión, intentando responder a la nueva realidad. Los distintos enfoques teóricos han incorporado en diverso grado y desde diferentes perspectivas la relación de la empresa con los stakeholders.

Para mejorar la gestión estratégica de una empresa u organización es importante definir cómo incorporar la gestión de stakeholders a la estrategia y práctica de la empresa, y dónde aplicarla.

La investigación se propone explorar y describir la gestión de stakeholders en el Consejo de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba.

***Palabras claves:***

*servicios sociales; responsabilidad social empresarial; sustentabilidad.*

# **GESTIÓN DE STAKEHOLDERS. UN ESTUDIO DE CAMPO EN EL AREA DE SALUD.**

## **Introducción**

Las organizaciones, cualquiera sea, buscan desarrollar un equilibrio dinámico con el medioambiente que las rodea y para ello, deben aprender a gestionar los denominados grupos de interés o **stakeholders**. En la actualidad, el término stakeholder se usa en su amplia acepción: *“persona con interés o preocupación en algo.”*

Los stakeholders son relevantes para todas las organizaciones ya que ejercen o pueden ejercer poder, facilitar, bloquear, afectar la rentabilidad de proyectos, negocios e incluso afectar la viabilidad de la empresa u organización. Un término cercano al concepto original que ha cobrado gran importancia en los últimos años es el de *“públicos interesados”*. Esta es la acepción que han difundido algunos impulsores de la Responsabilidad Social de la Empresa (Zadek, 2005).

El presente trabajo de investigación se propone explorar y describir la gestión de stakeholders, en este caso, de una organización del rubro salud: Departamento de Servicios Sociales del Consejo de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba. Dicho Consejo es uno de los veinticuatro Consejos del país que nuclea la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

Este Consejo, pugna día a día, por brindar más y mejores servicios a sus matriculados, trabajando por la jerarquización de la profesión, su inserción en la comunidad y la puesta a disposición de una amplia gama de servicios para los colegas y sus familias.

## **Fundamentación de la investigación**

Desde el punto de vista de la Administración moderna, resulta indiscutible que las organizaciones deban adecuar permanentemente su estrategia y su práctica a los desafíos que la sociedad y el mercado les presentan. Esta propiedad conocida como

homeostasis procura un equilibrio dinámico que se expresa a través de la adaptabilidad de las fuerzas del ambiente que buscan un funcionamiento eficaz del sistema organizacional.

En este marco, la gestión de interesados o de grupos de interés, como se ha traducido al español o **gestión de stakeholders**, se destaca ya que es un campo de estudio que -habiéndose iniciado en el área de la gestión estratégica- ha ido permeando otras disciplinas como la responsabilidad social corporativa (RSC), la ética de negocios y la **sustentabilidad**, entre otros. Si bien la teoría de stakeholders ha sido usada principalmente en países desarrollados, su incorporación en sociedades latinoamericanas es cada vez mayor.

Si bien el sector público de salud en Argentina –y en el mundo– tiene un alto impacto social y económico, el sector privado<sup>1</sup> cumple un rol significativo. La incorporación de la teoría de stakeholders podría aportar a la gestión de las organizaciones y en particular, las organizaciones que funcionan como intermediarias de esos servicios de salud, enriqueciendo las estrategias y mejorando relaciones entre los stakeholders, agregando valor para todos.

Las transformaciones en la economía mundial y en la manera de hacer negocios con alta incorporación de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), han hecho necesario desarrollar nuevos enfoques y herramientas en la gestión de empresas y organizaciones, que permitan incorporar en forma eficiente los intereses de los distintos actores que inciden en esas organizaciones para lograr un mejor desempeño y distribución del valor. De igual manera, los movimientos de consumidores y ciudadanos plantean exigencias de calidad y respeto al medio ambiente y entorno social, lo que enfrenta a las organizaciones y a las empresas a nuevos desafíos.

El aumento de las expectativas de vida<sup>2</sup>, el envejecimiento de la población, la baja en la tasa de natalidad, los avances médicos y farmacéuticos han obligado a modificar los objetivos de salud pública a nivel mundial y una creciente cantidad de países están modificando su manera de gestionar la salud pública. Así también, los

---

<sup>1</sup>CAEME : Argentina cuenta con un sistema de salud complejo y fragmentado, situación que genera no solo inequidades en el acceso, sino que favorece un desempeño por debajo de su potencial.

<sup>2</sup>CAEMA : Según fuentes internacionales, la esperanza de vida al nacer en Argentina **aumentó de 65,02 años en 1960 a 76,90 años en 2018** (18% de incremento), es decir, 11,9 años medios de vida adicionales. Asimismo, de acuerdo con el pronóstico realizado por el INDEC, en el año **2040** la esperanza de vida para la población total argentina se incrementará en un **8%** respecto a la esperanza de vida actual, lo que equivale a un número medio de 6,14 años de vida al nacer adicionales.

prestadores de salud privados y públicos han tenido que adecuarse a nuevas exigencias de calidad por parte de los usuarios: los primeros, para mantener su competitividad; y los segundos, para cumplir con las exigencias al respecto de las autoridades gubernamentales.

Por el alto valor agregado que produce, la generación de puestos de trabajo calificados y el elevado grado de inversión en investigación y desarrollo, el sector es un importante motor de la economía de un país. En Argentina genera miles de puestos de trabajo al año que, en un alto porcentaje, son de alta calificación, condición que lo convierte en uno de los sectores con mayor porcentaje de técnicos y graduados universitarios. Así, la tecnificación en el sector ha producido cambios tanto en la prestación de los servicios de salud como en la gestión de las instituciones prestadoras.

El mayor impacto de las tecnologías en la salud, sin duda ha sido en la mejora de tratamientos, máquinas y mejora en los medicamentos. La atención al paciente también ha mejorado y se ha vuelto más segura ya que el historial médico se encuentra a disposición de los galenos cuando lo necesiten. Por ello, estos datos deben de estar actualizados y con los tratamientos correspondientes para asegurarse de una buena atención.

Evidentemente, cuando se habla de tecnologías en salud cada vez se hace menos referencia exclusiva a tecnologías curativas o de alto costo y, progresivamente se incluyen aquellas tecnologías con ámbitos administrativos, sociales, medioambientales y preventivos.

En consecuencia, la difusión de conceptos como la **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** y **sustentabilidad** más los cambios de los marcos legislativos globales y nacionales en estas materias, hacen que las organizaciones prestadoras de salud estén cada vez más sujetas al escrutinio público y a la influencia de diversos grupos de interesados o stakeholders.

Las teorías de gestión estratégica han propuesto diversos modelos y perspectivas de gestión intentando responder a la nueva realidad. Los distintos enfoques teóricos han incorporado, en diverso grado y desde diferentes perspectivas, la relación de las organizaciones consus stakeholders.

Otro aspecto no suficientemente tratado en la literatura sobre stakeholders son las conductas (o atributos) que inciden en los aspectos relacionales; en particular, la conflictividad de los stakeholders con las emociones que pueden asociarse a esta.

En varios países el sector salud es un área en que se aplica la gestión de stakeholders. El sector salud tiene gran relevancia social e, indirectamente, económica. No puede existir producción sin que los trabajadores y sus familias cuenten con salud y calidad de vida que les permita trabajar y desarrollarse en forma integral.

La salud es un servicio que en muchos países fue entregado al grueso de la población por el Estado durante el siglo XX, y en Argentina lo continúa haciendo. En el sector salud nacional conviven empresas públicas y privadas, sistemas estatales, municipales y privados, con un impacto significativo en la economía y un impacto social de alta trascendencia.

Para mejorar la gestión estratégica de una organización es importante definir cómo incorporar la gestión de stakeholders a la estrategia y práctica de la institución y dónde aplicarla. La teoría de stakeholders permite analizar estos temas desde una perspectiva estratégica, con una visión integradora y holística de las relaciones de la organización con los distintos interesados y aporta herramientas para incorporar variados temas a la gestión del negocio u organización; en este caso, en el Departamento de Servicios Sociales del Consejo de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba (en adelante CPCE).

Más aún cuando dicho Departamento enuncia en su página web institucional que su misión es: *"Brindar el máximo nivel de salud a nuestros beneficiarios, organizando una red de servicios sustentables, sobre la base de un sistema solidario."*

### **Objetivos de la investigación**

Como objetivo general el trabajo plantea describir cómo son percibidos los servicios sociales que presta el Departamento del CPCE por sus principales stakeholders. Más específicamente, busca:

- **Describir** cómo los funcionarios del Consejo y del departamento de Servicios Sociales priorizan a sus stakeholders y perciben los atributos de poder, de

legitimidad de los planteamientos, de urgencia de las reivindicaciones, de capacidad de aporte al desempeño futuro y conflictividad de estos stakeholders.

- **Determinar** si la percepción de los funcionarios del CPCE sobre el poder, legitimidad y urgencia de sus stakeholders influye en la percepción de la Prioridad de estos stakeholders,
- **Analizar** si existen diferencias entre las percepciones de los funcionarios del Consejo sobre la prioridad y atributos de los stakeholders, de acuerdo a un conjunto de características personales y de su organización.

A los fines de llevar adelante la investigación se recurrieron a algunos **supuestos** necesarios, a saber; la relación entre organizaciones y stakeholders está mediada por la percepción que los funcionarios de las mismas tienen de sus stakeholders y la percepción que los funcionarios tienen de sus stakeholders está determinada, en gran medida, por los atributos percibidos de los stakeholders.

Se entiende como atributo *“cada una de las cualidades o propiedades de un ser”* y la *“cualidad o rasgo que se ve como característica o parte inherente de alguien o algo”*. Por ejemplo, el poder o capacidad que tiene el stakeholder de incidir en el desempeño de la organización; la urgencia o necesidad de pronta atención de las reivindicaciones o reclamos del stakeholder; la legitimidad, derecho o justicia de una reivindicación de un stakeholder, de acuerdo al sistema de valores de la organización; la capacidad de aportar al desempeño futuro que incorpora, desde una perspectiva positiva, aspectos relacionados con el poder del stakeholder en un tiempo por venir y por último, la conflictividad, entendida como el nivel de enfrentamiento (en cantidad y cualidad) que presenta un stakeholder en su relación con la organización. Este atributo incorpora aspectos relacionales y, por tanto, emociones a la percepción del stakeholder.

A partir de ello, se delinearón las siguientes **preguntas de investigación** como por ejemplo: ¿Cómo se gestiona la relación con los stakeholders en el CPCE de la Provincia de Córdoba? ¿Existe una relación entre atributos de los stakeholders y su prioridad, según las percepciones de los funcionarios del departamento de Servicios Sociales y del Consejo? ¿Existen diferencias significativas entre las percepciones de los funcionarios acerca de la prioridad y atributos de sus stakeholders que pudieran tener un impacto en la gestión? ¿Se puede identificar un modelo de relación con los stakeholders?

## **Metodología y actividades**

A fin de generar datos específicos para satisfacer los objetivos de la investigación en curso, se planea recurrir a fuentes primarias de información. Se busca entonces, desarrollar y aplicar de un instrumento de medición específico destinado a cada uno de los tres públicos objetivos: los funcionarios del CPCE, los usuarios de los servicios de salud y demás stakeholders considerados. Adicionalmente, se busca la caracterización sociodemográfica de los usuarios.

A partir de la definición de los tres públicos objetivos y en cuenta al diseño muestral, se recurre al muestreo probabilístico debido que es la forma más segura y representativa de selección de individuos. Así, todos los integrantes de la población tienen igual probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra.

En cuanto al método de recolección de datos, se recurre a la técnica cuantitativa de la encuesta como un conjunto articulado y coherente de preguntas que se formulan sobre la base de un cuestionario. A la fecha ya se elaboraron los tres cuestionarios mencionados y se están circularizando en formato digital vía Internet entre la muestra.

## **Resultados esperados**

Se espera que esta investigación contribuya a la incorporación de perspectivas nuevas y reafirmando el aspecto relacional en el involucramiento con los stakeholders no sólo en la organización estudiada, sino se haga extensible a otras. En otras palabras, se espera que esta investigación de campo contribuya no sólo a mejorar la gestión estratégica de los stakeholders en el CPCE sino que sirva de antecedentes a futuras investigaciones de intermediación en la prestación de servicios de salud.

Además, se anhela que esta investigación aporte una metodología que permita detectar brechas entre la priorización de los stakeholders que realizan los funcionarios y las percepciones que estos tienen de los atributos de los stakeholders; y también, entre las estrategias declaradas de las organizaciones y las percepciones que tienen los funcionarios del desarrollo de los elementos estratégicos para llevar a cabo la relación con sus stakeholders.

Desde el punto de vista de la gestión, este trabajo puede aportar un mayor conocimiento de la forma en que los funcionarios de una organización intermediaria en la prestación de servicios de salud.

Otro aporte en este ámbito es la metodología de análisis comparativo entre la percepción de los funcionarios de los atributos de los stakeholders y la priorización de los stakeholders que realizan. El análisis nos permitirá apreciar con más claridad las brechas en las propias percepciones de funcionarios sobre prioridad y atributos de los stakeholders, y la alineación de ambas percepciones con las prioridades y objetivos organizacionales explícitos.

### **Bibliografía**

AARONS , G. A.; WELLS, R. S.; ZAGURSKY, KAREN; FETTES, DANIELLE L.; PALINKAS, LAWRENCE A. (2009). "Implementing Evidence-Based Practice in Community Mental Health Agencies: A Multiple Stakeholder Analysis". American Journal of Public Health.

ACQUIER, A.; GAND, S., SZPIRGLAS, M. (2008). "From Stakeholder to Stakeholder Management in Crisis Episodes: A Case Study in a Public Transportation Company". Journal of Contingencies and Crisis Management.

AGBANU, S. K. (2010). The impact of stakeholder collaboration on effectiveness of health program implementation in Ghana. Walden University. En <http://gradworks.umi.com/34/03/3403055.html>

ALPASLAN, C.; GREEN, S.; MITROFF, I. (2009). "Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management". Journal of Contingencies and Crisis Management.

ARGANDOÑA, A. (1994). La estructura interna de la empresa en la visión de Coase. Research paper.

BISAMA, E. (2011). "Innovación y Stakeholders. Una revisión sistémica de la literatura reciente" en Responsabilidad Social de las Organizaciones: perspectivas de

nuevos marcos institucionales en América Latina; Nora Gorrochategui y Valmir Martins de Oliveira (eds); Ediciones Cooperativas, Buenos Aires (Argentina).

CARROLL, A. B. (1989). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western.

CARROLL, A.B. & NÄSI, J. (1997). "Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference". *Business Ethics: A European Review*.

CHOI, J.; WANG, H. (2009). "Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance". *Strategic Management Journal*.

DARNALL, N.; HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. (2010). "Adopting Proactive Environmental Practices: The Influence of Stakeholders and Size". *Journal of Management Studies*.

DONALDSON, T. & PRESTON, L.E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidence and Implications". *Academy of Management Review*.

EGELS-ZANDÉN, N. (2009). "TNC Motives for Signing International Framework

EUROPEAN MULTI STAKEHOLDER FORUM ON CSR. (2004). "European Multi Stakeholder Forum on CSR: Final Results & Recommendations".

GONZÁLEZ, C.; GARCÍA, J.; JOHNSON, N. (2010). "Stakeholder Positions Toward GM Food: the Case of Vitamin A Biofortified Cassava in Brazil". *AgBioForum*.

GONZÁLEZ, C. (2010). "E-stakeholders: una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos". *Estudios gerenciales*.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, O. (2010). "A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies". *Business Strategy and the Environment*.

HOMEDES, N.; UGALDE, A. (2005). "Las reformas de salud neoliberales en América Latina: una visión crítica a través de dos estudios de caso". *Revista Panamericana de Salud Pública*.

KANER, K.A.; DIGIANO, M.; DUCHELLE, A.; WADT, L.H.O.; BRUNA, E.; DAIN, J.L. (2009). "Partnering for greater success: Local stakeholders and research in tropical biology and conservation". *Biotropica*.

MACARTUR, J. (1997). "Stakeholder analysis in project planning: origins, applications and refinements of the method". *Project Appraisal*.

MACMILLAN, K.; MONEY, K.; DOWNING, S.; HILLENBRAND, C. (2005). "Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors". *Corporate Reputation Review*.

MARTÍNEZ, L. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad: un estudio a partir de la percepción de agentes de sucursales bancarias privadas chilenas*.

McNIEL, D.; BINDER, R.L. (2010). "Stakeholder views of a mental health court". *International Journal of Law and Psychiatry*.

MINTZBERG, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid, España.

NIETO, M. (2005). "Difusión de la responsabilidad social corporativa en la empresa española". *Economistas*.

MARTÍNEZ, S. (1999). "Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe". *Academia Revista Latinoamericana de Administración*.

ORTS, E. W. & STRUDLER, A. (2002). "The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory". *Business Ethics Quarterly*.

.PELLEGRINI E.K & SCANDURA,T.A. (2008). "Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research". *Journal of Management*.

PHILLIPS, R. A. (1997). "Stakeholder Theory and a Principle of Fairness". *Business Ethics Quarterly*.

-- (2003). "Stakeholder Legitimacy". *Business Ethics Quarterly*..

PRELL, C.; HUBACEK, K.; REED, M. (2009). "Stakeholder analysis and social network analysis in natural resource management". *Society & Natural Resources: An International* .

ROSENBERG, M.A.; JOHNSON JR., P.H.; DUNCAN, I.G. (2010). "Exploring Stakeholder Perspectives On What Is Affordable Health Care". Risk anagement and Insurance Review.

SARKIS, J.; GONZALEZ-TORRE, P.; ADENSO-DIAZ, B. (2010). "Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training". Journal of Operations Management, 28, Issue 2, March 2010.

STAKEHOLDERS RESEARCH ASSOCIATES CANADA INC., UNEP, ACCOUNTABILITY. (2005). "From Words to Action: The Stakeholder Engagement Manual. Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement". Ontario, Canada: Cobourg. p.8.

VAN GREMBERGEN, W. (2001). Information Technology Evaluation Methods & Management. Idea Group Publishing.

VILANOVA, L. (2007). "Neither Shareholder nor Stakeholder Management: What Happens When Firms are Run for their Short-term Salient Stakeholder?". European Management Journal.

ZADEK, S. (2005). "El camino hacia la responsabilidad social corporativa" .Harvard Business Review, Agosto.