

# LA GESTION DE LOS STAKEHOLDERS

## Análisis de los diferentes modelos<sup>1</sup>

Encuentro Regional Zona Sur Adenag

Trelew, 19 y 20 de abril de 2012

**Andrea Paola Acuña**  
Licenciada en Administración  
Dpto. de Ciencias de la Administración  
Universidad Nacional del Sur  
[aacuna@uns.edu.ar](mailto:aacuna@uns.edu.ar)

**Resumen:** Cada vez adquiere mayor importancia la gestión de las relaciones con los stakeholders. La inclusión activa de éstos da legitimidad a la empresa, generando credibilidad y confianza. Las empresas que buscan la sostenibilidad en sus actividades deben conocerlos, potenciar el diálogo, satisfacer demandas y expectativas, y ser transparentes en la rendición de cuentas de sus acciones. En este contexto, se propondrá la utilización de diversas herramientas de análisis a disposición de las organizaciones para mejorar la gestión de los grupos de interés para luego compararlas entre sí e inferir conclusiones.

**Palabras claves:** Responsabilidad social empresarial, stakeholders, teoría de los stakeholders, mapeo de stakeholders.

---

<sup>1</sup> Este Trabajo forma parte del Grupo de Investigación RSE y Sistemas de Información de la Universidad Nacional del Sur

## **Introducción**

Hoy en día es necesario que el desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) esté en concordancia con la estrategia del negocio y sea medible y sistemática. Uno de los pasos a seguir en el proceso, es definir a los stakeholders y analizar si las organizaciones consideran sus intereses y expectativas. Por este motivo, es preciso definir una estrategia de RSE en relación con ellos (stakeholders Engagement).

Las empresas ya no son responsables solamente ante los accionistas y la comunidad inversora. Admiten que un grupo amplio y diverso de actores, como los empleados, los activistas, los proveedores, los consumidores, las autoridades reguladoras y las ONGs, pueden tener un efecto importante sobre su reputación y rendimiento del negocio. En consecuencia, el “estar relacionado” con las partes interesadas se ha convertido en un requisito esencial para mantener una ventaja competitiva.

Por lo tanto, es importante que las organizaciones realicen un mapeo de los stakeholders y analicen la relación que sostienen con ellos, con el propósito de fortalecer y consolidar estos vínculos. Una manera de realizarlo, es brindando información acerca del desempeño de RSE para abordar eficazmente las expectativas en materia de transparencia y responsabilidad a través de un Reporte Social o Memorias de Sostenibilidad, por ejemplo el Modelo GRI <sup>(2)</sup>, donde se reflejan todas las actividades que se enmarcan dentro de esta área de gestión. Reforzar la credibilidad de la información presentada por las organizaciones a las partes interesadas, permite reducir el riesgo asociado a una comunicación inadecuada con estos grupos.

El objetivo principal de este artículo consiste en proponer la utilización de diversas herramientas de análisis de stakeholders interés con los que cuentan las organizaciones para mejorar la gestión de éstos. En primer lugar, se presentarán conceptos de RSE y de stakeholders y las relaciones que se derivan de ellos. En segundo lugar, se analizarán distintas propuestas para identificarlos y clasificarlos: Manual de ORSE – CSR Europe – Forética, Manual del Instituto Nóos (Ethical Accountability), Modelo de Mitchell, Agle y Wood, Modelo de Gardner y Modelo de Savage para luego compararlos y destacar las ventajas de unos en relación con otros e inferir conclusiones.

## **La Responsabilidad Social Empresarial y los Grupos de Interés**

Las organizaciones se ven cada vez más comprometidas a tener y exhibir un comportamiento responsable, no solo en su actividad económica y empresarial, sino también al modo de asumir sus responsabilidades con todos los stakeholders con los cuales se encuentran vinculadas. Las organizaciones están en proceso o comienzan a vislumbrar la posibilidad de formar parte de “la dimensión ética de la cultura empresarial” la cual, entre otros aspectos, consiste en el reconocimiento y el respeto de los valores éticos implícitos en su actividad.

---

<sup>2</sup>[http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/54851C1D-A980-4910-82F1-BDE4BFA6608/5426/G3\\_SP\\_RG\\_Final\\_with\\_cover1.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/54851C1D-A980-4910-82F1-BDE4BFA6608/5426/G3_SP_RG_Final_with_cover1.pdf)

Las organizaciones, como las personas, poseen un *êthos* (carácter) que les es propio y las identifica, y que las hace más o menos responsable, más o menos confiables y más o menos éticas. Como organización, la empresa posee una estructura definida que le permite adoptar decisiones colectivas que no pueden ser atribuidas a un individuo o grupo de individuos; sino que comprometen a la estructura empresarial como un conjunto. Por ello, debe tomar conciencia sobre qué valores y metas deben orientar sus decisiones; pero a su vez, como sujeto moral, debe asumir la responsabilidad de sus decisiones y las consecuencias que de ellas se derivan.

Es precisamente esta necesidad de dar cuenta de sus actos lo que define el concepto de RSE. Se considera que la RSE es el compromiso que tienen las organizaciones con el desarrollo de sus clientes internos y externos y la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tomando en consideración las expectativas de sus grupos de interés, cumpliendo con la legislación aplicable y la normativa internacional e integrada en toda la organización y llevándola a la práctica en sus relaciones.

De esta manera, la empresa escapa de los estrechos límites del espacio privado para constituirse en una institución social sobre la cual convergen diferentes intereses. La ética, como saber práctico que se ocupa de orientar la acción en un sentido justo y prudente, se convierte en el mecanismo más adecuado para armonizar estos intereses y las relaciones sociales que surgen dentro del desempeño de la actividad empresarial.

### **Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial**

Para profundizar el análisis es necesario definir primeramente RSE. Existen diversas definiciones, a continuación se detallan las de los institutos más importantes que trabajan con ésta temática, para luego adentrar el estudio con su vinculación con los stakeholders.

Según el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial IARSE (<sup>3</sup>), la RSE es:

*“una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuaren beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra”.*

El Instituto Ethos (<sup>4</sup>) de Responsabilidad Social de Brasil define RSE como:

*“una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.*

Para la CSR Europe (<sup>5</sup>) la RSE es:

---

<sup>3</sup> [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=home](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=home)

<sup>4</sup> <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>

“La Responsabilidad Social Corporativa gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La Responsabilidad Social Corporativa no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos -positivos y negativos- que genera en la sociedad”.

Y la definición de RSE realizada por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) MÉXICO <sup>(6)</sup> dice:

*“La RSE es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo. Esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consiente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad”.*

Se destaca esta última definición ya que incluye taxativamente a los stakeholders. Estos grupos se deberán tener en cuenta en la confección de la estrategia de RSE para mejorar las relaciones y la comunicación.

### **La teoría de los Stakeholders**

El enfoque de los Stakeholders, contrario al modelo neoclásico de responsabilidad social, posee una visión más amplia de la economía, y analiza la empresa dentro de su entorno interno y externo, ampliando el horizonte gerencial sobre sus roles y responsabilidades. Parte de suponer que los accionistas no son los únicos que tienen interés sobre las empresas, sino que existen otros grupos o personas con los que mantiene relación, y que influyen o pueden influir en su buen o mal funcionamiento.

Con la teoría de stakeholders se especifica y delinea las personas o grupos hacia los cuales se orientará la RSE; con su introducción se ponen “nombres y caras” sobre los miembros de la sociedad que son de interés para los negocios, y hacia los cuales deben responder las organizaciones. Esta teoría es una concepción gerencial de **estrategia organizacional y ética**. Se quiere destacar que la idea central de la misma, descansa sobre la premisa que el éxito de una organización depende de con cuánto acierto se manejen las relaciones con aquellos grupos clave para la misma, de forma que no afecten las metas propuestas. Considero que este concepto de gestión de relaciones, va sumado a la propuesta ética de informar y dar credibilidad a las actividades que realiza la organización, caso contrario, quedaría resumido tan solo a una visión acotada de RSE.

Es necesario precisar un poco acerca del término stakeholders. Edward Freeman <sup>7</sup> lo introdujo por primera vez en el año 1984 al lenguaje de la estrategia, de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa.

*...“Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores,*

---

<sup>5</sup> <http://www.csreurope.org/>

<sup>6</sup> <http://www.cemefi.org/>

<sup>7</sup> Freeman E. (1984) “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, Pitman, Boston.

*accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.”*

En ese sentido, no constituye un tema nuevo dentro de la teoría de gerencia la necesidad de tomar en cuenta a aquellos grupos o personas con los que la empresa está directa o indirectamente relacionada, y que puede afectar, de manera positiva o negativa, sus objetivos. Lo nuevo que introduce la teoría de stakeholders es una estructura estratégica de creación de valor para los negocios y la sociedad, a través de un activo compromiso (Engagement) con esos grupos de interés. La organización debe mantener una política de relacionamiento y diálogo que le permita armonizar y superar los complejos e impredecibles conflictos del nuevo siglo. Significa pasar de una organización reactiva a una proactiva. De ahí el éxito de la teoría y los numerosos procedimientos publicados sobre cómo comprometerse en un diálogo fructífero con los stakeholders, que le permita encontrar respuestas a cuestiones como el cambio climático, los derechos humanos, el trabajo infantil o la creciente influencia y poder de las empresas.

### **Herramientas para la identificación y posterior análisis de los stakeholders**

La identificación de las expectativas y demandas de los stakeholders así como la integración de los mismos en la estrategia de una organización es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable. A continuación se detallan cinco herramientas para tener en cuenta en esta etapa identificatoria:

#### **Modelo de Análisis 1: Manual de CSR Europe <sup>(8)</sup> y ORSE <sup>(9)</sup>. “Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders” <sup>(10)</sup>**

Este manual fue elaborado por CSR Europe que desde 1995 es la principal red de negocios europea para la RSE de las empresas y por ORSE (Observatorio francés de la Responsabilidad Social Corporativa). Fue adaptado al español por Forética <sup>(11)</sup> que es la asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España. Posee una serie de herramientas y buenas prácticas para ayudar a las organizaciones a gestionar de manera responsable el diálogo con sus stakeholders. En la primera parte del manual, se destaca como tarea principal la identificación de éstos grupos, respondiendo a las preguntas por qué, quién y cómo y propone la utilización de paneles de interesados para trabajo en conjunto. En la segunda parte del mismo, se listan en capítulo por separado, cada uno de los grupos de interés (organizaciones no gubernamentales, proveedores, comunidades locales, empleados y consumidores) donde se explica en forma detallada la vinculación que tienen con las organizaciones y se destacan ejemplos de varias empresas.

---

<sup>8</sup> <http://www.csreurope.org/>

<sup>9</sup> <http://www.orse.org/>

<sup>10</sup> ORSE – CSR Europe – Forética (2009) Guía práctica para empresas y stakeholders”

<sup>11</sup> <http://www.foretica.org/>

Es una guía didáctica apto para todo tipo de público, pero no presenta un procedimiento para clasificar a los stakeholders ni resalta ningún modelo para mapearlos, solo detalla en forma taxativa cuales son los principales interesados en una organización.

### **Modelo de Análisis 2: Manual de Ethical Accountability (<sup>12</sup>) el Instituto Nóos (<sup>13</sup>) y el Grupo Telefónica.**

Este manual fue confeccionado por la consultora canadiense Ethical Accountability y el Instituto Nóos. El Volumen II (<sup>14</sup>) proviene de una versión previa Volumen I llamado “The Guide no Practitioners’s Perspectives on Stakeholders Engagement” (<sup>15</sup>). Este trata de reforzar la idea de la relación con los stakeholders, que pase de ser una mera herramienta de gestión de riesgos para convertirse en un elemento fundamental de la planificación estratégica corporativa.

Incluye un proceso que apunta a desarrollar un panorama completo de la gestión de los grupos de interés.



Fuente: Manual de Accountability

<sup>12</sup> <http://www.accountability.org/>

<sup>13</sup> <http://www.noos.org.br/portal/index.php>

<sup>14</sup> Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés (2006) “De las palabras a la acción - El compromiso con los stakeholders” Volumen II, Telefónica, el Instituto Nóos y el Instituto de Responsabilidad Social y Éthical Accountability.

<sup>15</sup> <http://www.accountability.org/images/content/2/0/207.pdf> The Guide no Practitioners’s Perspectives on Stakeholders Engagement, Volumen I, UNEP y Accountability

Este manual, que es mucho más específico que el de CSR Europe, destaca diferentes etapas que deben tenerse en cuenta para la relación con los stakeholders orientada a los resultados: Etapa 1: Pensamiento Estratégico, Etapa 2: Análisis y Planificación, Etapa 3: Fortalecimiento de las Capacidades de Relación, Etapa 4: Proceso de relación y Etapa 5: Actuar, Revisar e Informar.

Considero acertado el planteo en etapas que realizaron los autores, ya que permite analizar a los stakeholders en forma de proceso, a diferencia del manual de CSR Europe donde solo se realiza una mera exposición taxativa de cada uno de ellos. Este manual no solo plantea la identificación de los mismos, sino que va más allá de una sencilla clasificación, da opción a trabajar con etapas, proponiendo el fortalecimiento de las relaciones utilizando la comunicación como vínculo y actividades de seguimiento. Por último, indica revisar e informar esas relaciones para tener un feedback del proceso.

Para realizar el mapeo de los stakeholders, el manual propone como herramienta metodológica, la convocatoria de un grupo interfuncional de personas representativas de la organización, y mediante alguna técnica (se menciona, como ejemplo, el brainstorming) proponer una lista de grupos de interés posible y agruparlos según determinadas categorías. Luego, plantea la elaboración de una matriz de temas y stakeholders que provee un ordenamiento preliminar de ellos, donde se revela cuales están más preocupados acerca de qué temas para establecer un orden de prioridades a fin de asegurar una buena gestión del tiempo, los recursos y las expectativas.

Se recomienda incorporar algún modelo de clasificación de stakeholders dado que el manual contiene una propuesta integradora pero es incompleto en la etapa de identificación y clasificación de ellos.

De todos modos, el manual de Accountability es un modelo abarcativo, toma a la Gestión de Stakeholders como un proceso y es más conveniente su uso que el manual de CSR Europe y ORSE que solo considera la etapa de la identificación de los mismos.

### **Modelo de Análisis 3: Modelo de Mitchell, Agle y Wood <sup>(16)</sup>**

Este modelo fue elaborado por el Mitchell, Agle y Wood, donde proponen un diagrama de Venn en el cual se relacionan las variables poder, legitimidad y urgencia que van a operacionalizar el modelo. La variable **Poder** significa la capacidad del stakeholder de influenciar a la organización. La variable **Legitimidad** se refiere a la relación y a las acciones del stakeholders con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia y la **Urgencia** remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad.

Según los autores, la combinación de estos tres atributos en diferentes composiciones lleva a siete tipos de stakeholders: latentes, discrecionales, reclamantes, dominantes, peligrosos, dependientes y definitivos. Si un grupo no

---

<sup>16</sup> Mitchell, R. y otros (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review. Volumen 22, N°4.

posee ninguno de estos atributos, entonces no es un grupo de interés para la empresa. Si posee uno, dos, o los tres atributos, entonces sí lo es y su importancia aumentará con los atributos que posea.

### Modelo de Mitchell, Agle y Wood



Fuente: Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997)

En una segunda instancia, los autores proponen confeccionar la matriz de poder, la de urgencia y la de legitimidad para luego conformar la matriz de consolidación donde se unifican las anteriores:

### Matriz de Consolidación

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

Fuente: ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional  
 \*Adaptación de Humberto Falção Martins y Joaquim Rubens Fontes Filho

Los datos son cuantitativos pero son resultados de la ponderación del profesional que realice el modelo. El modelo de Mitchell es por ahora el único que operacionaliza las relaciones con los stakeholders.



#### Modelo de Análisis 4: Modelo de Poder e Interés de Gardner (17)

En esta matriz elaborada por Gardner se orienta a clasificar a los stakeholders de acuerdo a las variables de “poder que poseen” y de “grado de interés” que demuestran por las estrategias de la empresa. Se utiliza para indicar qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de esos grupos y de esta manera ayudan a definir estrategias específicas de relaciones con los stakeholders.

#### Modelo de Gardner

		NIVEL DE INTERES	
		ALTO	BAJO
PODER	ALTO	UN MINIMO ESFUERZO	MANTENGA INFORMADO
	BAJO	MANTENER SATISFECHO	JUGADORES CLAVE

Fuente: Gardner y otros, Manual de Planeamiento Estratégico, 1986. Traducción propia.

Con estos resultados se pueden mejorar las estrategias de negociación y tomar decisiones más efectivas. Se obtiene una adecuada estrategia de relacionamiento efectivo (de acuerdo al tipo de stakeholder) que contribuye la gestión de la empresa. También se logra una mejor recepción de las estrategias de la organización y por ende, su factible acompañamiento. Es una matriz sumamente sencilla, lo que se destaca es que ofrece estrategias organizacionales según el interés/poder del interesado.

#### Modelo de Análisis 5: Modelo de Savage (18)

Savage presenta una matriz de doble entrada para identificar a los stakeholders que influyen en la organización. Posee dos ejes críticos: el potencial de estos actores para amenazar a la organización y el potencial de estos grupos de interés de cooperar con la organización.

<sup>17</sup> Gardner y otros, Manual de Planeamiento Estratégico , 1986

<sup>18</sup> Savage, G. y otros (1991). "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders" Academy of Management Executive.

## Modelo de Savage

POTENCIAL DE LOS GRUPOS DE INTERES  
PARA AMENAZAR A LA ORGANIZACION

		ALTO	BAJO
POTENCIAL DE LOS GRUPOS DE INTERES PARA COOPERAR CON LA ORGANIZACION	ALTO	GRUPO DE INTERES MIXTO <b>"ESTRATEGIA COLABORAR"</b>	GRUPO DE INTERES DE APOYO <b>"ESTRATEGIA IMPLICAR"</b>
	BAJO	GRUPO DE INTERES NO APOYO <b>"ESTRATEGIA DEFENSA"</b>	GRUPO DE INTERES MARGINAL <b>"ESTRATEGIA CONTROLAR"</b>

Fuente: Savage, G. y otros (1991). "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders" Academy of Management Executive. Traducción propia.

Por lo tanto, se deducen de la matriz cuatro tipos de interesados:

- 1) Stakeholders mixtos donde la estrategia será colaborar.
- 2) Stakeholders marginales cuya estrategia será controlarlos.
- 3) Los stakeholders de apoyo que implica una estrategia de implicarlos en la organización.
- 4) Stakeholders no apoyo donde la estrategia es la defensa ya que no son cooperativos y amenazan a la organización.

El potencial de las partes interesadas a cooperar a veces es ignorado, ya que el análisis por lo general, hace hincapié en los tipos y magnitudes de las amenazas de los interesados. El potencial de cooperación es relevante, ya que puede llevar a las organizaciones a unir fuerzas con estos grupos, dando como resultado una mejor gestión. Las organizaciones pueden centrarse en el potencial de los stakeholders clave, para evitar la implementación de estrategias opuestas a las de los stakeholders, reconocer sus necesidades, y modificar las estrategias para integrarlos. El modelo es sencillo pero ofrece estrategias al clasificar a los stakeholders, al igual que el modelo de Gardner.

### Análisis comparativo de los distintos modelos

Luego de analizar los modelos presentados para gestionar los stakeholders, se presenta un cuadro comparativo de los mismos para destacar sus ventajas y desventajas.

	MODELO DE CSR EUROPE-ORSE-FORECTICA	MODELO DE ETHICAL ACCOUNTABILITY - NOOS	MODELO DE MITCHELL, AGLE Y WOOD	MODELO DE GARDNER	MODELO DE SAVAGE
PROPUESTA	Guía práctica para identificar los stakeholders.	Guía para gestionar a los grupos de interés	El modelo clasifica a los stakeholders en siete tipos según tres variables, poder, legitimidad y urgencia. Se resume en un diagrama de Venn, luego confecciona una matriz por cada variable y las reúne en una matriz de consolidación donde operacionaliza el modelo.	El modelo presenta una matriz de 2x2 de doble entrada donde clasifica a los stakeholders de acuerdo a las variables de "poder que poseen" y de "grado de Interés" que demuestran por las estrategias de la empresa.	El modelo presenta una matriz de 2x2 doble entrada para identificar a los stakeholders que influyen en la organización. Posee dos ejes críticos: el potencial de estos actores para amenazar a la organización y el potencial de estos grupos de interés de cooperar con la organización.
VENTAJAS	Este modelo es conveniente solo para realizar un mapeo de stakeholders. Es amigable porque es de fácil lectura apto para todo tipo de públicos.	El manual incluye un proceso que apunta a desarrollar un panorama completo de la gestión de los grupos de interés. Utiliza la técnica de brainstorming para identificar los stakeholders. Agrupa los stakeholders según temas y categorías y elabora una matriz. Permite realizar un feedback con los interesados al incorporar una etapa de revisión.	Es un modelo dinámico que permite introducir datos en las matrices que surgen de la percepción profesional y de la investigación. Es un modelo operacionable, permite identificar a los stakeholders en la medida en que se pueda evaluar el cuántum de poder, legitimidad y urgencia. El modelo se dá en un tiempo y espacio determinado y es dinámico.	Se utiliza para indicar qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de esos grupos y de esta manera ayudan a definir estrategias específicas de relaciones con los stakeholders. Es una matriz sumamente sencilla, lo que se destaca es que ofrece estrategias organizacionales según el interés/poder del interesado.	Se deducen de la matriz cuatro tipos de interesados donde se referencia la estrategia aplicar a cada uno. Las organizaciones pueden centrarse en el potencial de los stakeholders clave, para evitar la implementación de estrategias opuestas a sus intereses, y de ésta manera poder modificar las estrategias para integrarlos.
DESVENTAJAS	Solamente plantea la identificación y mapeo de los stakeholders. No plantea estrategias a seguir con los interesados.	En la etapa de identificación y clasificación de stakeholders sería necesario incorporar algún modelo para lograr más detalle.	Es un modelo dinámico que tiene un tiempo y un espacio, con lo cual es necesario modelarlo nuevamente para arrojar conclusiones a través del paso del tiempo. Al ser un modelo que incorpora datos con carga cualitativa, pueden llegar a conclusiones diferentes según el profesional que lo modele.	El modelo solo plantea estrategias en relación a las dos variables que utiliza.	El modelo solo plantea estrategias en relación a las dos variables que utiliza.

## **Conclusiones**

En este artículo se pretende demostrar que una mejor gestión de los interesados puede repercutir positivamente en la sostenibilidad de la compañía y en la dirección estratégica de la empresa. Para poder gestionarlos, se propone la utilización de diversos modelos de análisis de stakeholders brindados por la doctrina.

Se ha analizado cada herramienta por separado y luego, producto de la comparación, se concluye que entre los manuales CSR Europe-ORSE y Ethical Accountability-Noos, este último posee una metodología muchos más completa para gestionar los stakeholders porque lo define como un proceso de gestión y es más abarcativo, en tanto que el CSR Europe solo considera la definición de los stakeholders internos y externos pero no explica cómo operacionalizarlos.

Por su parte, las propuestas de Gardner y Savage son modelos parciales para el análisis de los stakeholders. Son atractivos ya que plantean una estrategia a seguir según las variables de las matrices pero son rígidos si se quieren modificar las variables de origen. Pueden ser incorporados a un modelo más integral ya que permiten estudiar la primera fase que es la detección y clasificación de los interesados.

En cuanto al aporte de Mitchell, es un modelo dinámico pero basado en tres variables con lo cual, al igual que los anteriores, es rígido para el cambio de supuestos. Lo novedoso es que permite operacionalizar el modelo con datos cualitativos de ponderación para llegar así a datos cuantitativos, solo que tiene un tiempo y un espacio, razón por la cual es necesario volver a modelar. Al incorporar datos cualitativos los resultados pueden cambiar según el operador del modelo. Al igual que los modelos de Gardner y Savage, entiendo que podría incluirse en la primera etapa de proceso de gestión de stakeholders para que brinde información sobre las tres variables con las que trabaja y poder, así, continuar con el estudio de los interesados.

Para una correcta gestión de stakeholders, concibo que sería conveniente la utilización del manual de Ethical Accountability-Noos por considerarlo más completo e integral y pienso que sería oportuno incluir en su primera etapa de clasificación y análisis el modelo de Gardner, el de Savage y el de Mitchell para realizar una descripción exhaustiva de los stakeholders y así estar en mejores condiciones de definir qué estrategias utilizar conforme cada uno de ellos. Luego continuar con las siguientes etapas que indica el manual para finalizar el proceso.

En un futuro cercano se trabajará en la aplicación de este manual en una empresa local del sector industrial.