



SUMA DE NEGOCIOS



Artículo de investigación

Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones



Orlando E. Contreras-Pacheco¹, Leonardo H. Talero-Sarmiento² y Laura Y. Escobar-Rodríguez³

¹ Ph.D.(c). Ingeniería Industrial, Profesor Asociado Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia (autor de correspondencia).
Correo electrónico: ocontrer@uis.edu.co, ORCID: 0000-0002-3584-7063.

² M.Sc. Ingeniería Industrial, Profesor Asistente Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
Correo electrónico: leonardo.talero@correo.uis.edu.co, ORCID: 0000-0002-4129-9163.

³ Estudiante de Maestría en Ingeniería Industrial, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
Correo electrónico: laura.escobar@correo.uis.edu.co, ORCID: 0000-0003-3350-9113.

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Recibido el 11 de Julio de 2019
Aceptado el 12 de Agosto de 2019
Online el 30 de agosto de 2019

Códigos JEL:
D23, H84, M14, Q01

Palabras clave
Stakeholders, gerencia de crisis,
legitimidad, estudios de caso.

Keywords:
Corporate entrepreneurship,
innovation, business performance,
SMEs.

R E S U M E N

La realidad revela que los stakeholders de una empresa, por lo general ostentan intereses diversos. Sin embargo, ante una crisis se espera que se les conceda una importancia equívoca en cuanto a la solución de sus dificultades inmediatas. El presente trabajo propone evaluar el grado de imparcialidad en la percepción de la importancia de los stakeholders sobre lo que ellos reclaman y afirman. Para ello, se valoran los conceptos de influencia, interés, legitimidad y urgencia en un escenario de crisis de empresa. El estudio evalúa un caso real ocurrido en Colombia, mediante un análisis de correspondencia múltiple aplicado sobre las percepciones de profesionales de diferentes nacionalidades, en su etapa de formación gerencial. A partir de los resultados obtenidos, se observa un comportamiento contradictorio en la percepción de dichos profesionales. Se concluye que estos hallazgos pueden representar retos pedagógicos y gerenciales, considerando que aún se encuentran sesgos respecto a la importancia de cada stakeholder en el contexto estudiado.

Sustainability, stakeholders, and company crisis: A structured analysis of perceptions

A B S T R A C T

Reality reveals that a company's stakeholders used to have different and conflicting interests. However, in the face of a crisis, it is expected that they will be given appropriate importance in terms of solving their immediate difficulties. The present work proposes to evaluate the degree of impartiality in the importance perception of various stakeholders about what they claim and affirm. For this purpose, the concepts of influence, interest, legitimacy, and urgency are tested in an organizational crisis scenario. The study consists of the evaluation of a real case that occurred in Colombia, through a multiple correspondence analysis applied to the perceptions of several professionals of different nationalities, in their stage of managerial education. Based on obtained results, the study identifies a contradictory behavior in such professional's perceptions. It is concluded, therefore, that these findings can represent both pedagogical and managerial challenges, since there are specific biases found regarding the relative importance that each stakeholder should have in the context studied.

Introducción

La gestión adecuada de los diversos grupos de interés (*i.e.*, *stakeholders*) encarna la adopción permanente de los principios de sostenibilidad en las prácticas propias de una empresa. No obstante, dichos grupos suelen tener intereses diversos ante las distintas circunstancias, lo que en la mayoría de los casos, podría crear conflictos entre sí (Freeman, 1984). Ante un contexto de crisis empresarial, sin embargo, se espera que dichos intereses sean adecuadamente balanceados teniendo en cuenta los problemas surgidos por la crisis misma (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs, 2017; Zhang & Borden, 2017). Por ejemplo, los desastres medioambientales generados por malas prácticas empresariales son una buena demostración de lo que está en juego para los diferentes *stakeholders* como fruto de las acciones de las empresas involucradas (Yim & Park, 2019). El impacto medioambiental y social derivado de los mismos crea un escenario en donde propietarios, empleados, comunidades, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, gobiernos y sociedades en general sienten, expresan, reclaman y juzgan debido al comportamiento de una empresa transgresora y de sus afectados. Y aunque mucho se ha dicho desde la literatura prescriptiva con relación a la forma ecuaníme en la que las organizaciones deben gerenciar dichos *stakeholders* en momentos de crisis (Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991; Seeger, 2006; Zhang & Borden, 2017), muy poco se sabe sobre lo que los gerentes podrían percibir en dichas situaciones (Claeys & Opgenhaffen, 2016). Una propuesta de medición en un entorno de educación ejecutiva parecería propicia para darle respuesta a dicho cuestionamiento.

En el 2013 ocurrió una contingencia ambiental en la costa norte colombiana en la cual se vio involucrada una importante compañía minera (Contreras-Pacheco & Claasen, 2018). Dicho incidente tuvo una gran resonancia institucional y mediática en ese país suramericano. Ante dicha situación, diversos actores intervinieron con el propósito de atribuir diferentes grados de responsabilidad y juzgar las acciones posteriores ejecutadas por dicha empresa como producto de la crisis desencadenada. Tomando como referencia el caso en mención, el presente trabajo se propone evaluar el equilibrio en la percepción general sobre la importancia de los diferentes *stakeholders* asociados a momentos de crisis, de acuerdo con las nociones de influencia, interés, legitimidad y urgencia. Para ello, a partir de una actividad pedagógica, se realiza un estudio soportado en un análisis de correspondencia múltiple, el cual es una técnica estadística tipo inferencial no paramétrica aplicada a una valoración realizada por 139 profesionales experimentados de diversas nacionalidades, que son a la vez estudiantes de distintos programas magisteriales de una escuela de negocios francesa con triple acreditación internacional. En suma, a partir de este trabajo, se pretende abordar la pregunta: ¿cuáles son los niveles de influencia, interés, legitimidad y urgencia atribuidos por los futuros gerentes a los diferentes *stakeholders* involucrados en una crisis medioambiental?

A partir de los resultados obtenidos es posible determinar ciertos sesgos y tendencias respecto a la importancia de

cada *stakeholder* (a saber: directores o propietarios, clientes, empleados, gobiernos, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, proveedores y comunidad en general) en los constructos analizados. Se discuten las implicaciones de dichos hallazgos en función de los constructos medidos y de la literatura prescriptiva en gerencia de los *stakeholders*, y de manejo de crisis (Seeger, 2006).

El presente manuscrito está estructurado de la siguiente manera: se presenta, en primera instancia, un marco teórico asociado a la sostenibilidad empresarial, seguido del caso empresarial objeto de análisis; más adelante se presentan las secciones de metodología, resultados, discusión y, finalmente, las conclusiones.

Sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad empresarial es un término ampliamente utilizado, que ha sido cada vez más influyente en la investigación de gestión y organización en los últimos años. La sostenibilidad empresarial se puede definir sencillamente como la contribución de las empresas comerciales al fenómeno del desarrollo sostenible (Bansal, 2005). A su vez, de acuerdo con el trabajo realizado por la Comisión de Brundtland en 1987, se ha podido entender al desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (UN, 1987). Así, desde el punto de vista práctico, la sostenibilidad empresarial implica un compromiso mancomunado del sector productivo hacia la creación de un futuro de bienestar colectivo de las sociedades.

De acuerdo con autores como Guibert y Roloff (2017), el concepto general de sostenibilidad se mueve entre dos extremos: un primer enfoque “instrumental” que reduce la responsabilidad de la organización a la obtención del mayor beneficio posible para sus accionistas (Friedman, 1970; Jensen, 2002; Sundaram & Inkpen, 2004); y un segundo enfoque, denominado “normativo”, que extiende la responsabilidad de la organización de incluir una amplia gama de actores con un interés o participación en esta misma organización, llamados *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995; Flammer, 2015; Freeman, 1984). Y aunque ambas perspectivas, en el fondo, buscan el mismo objetivo, es claro que el camino propuesto por cada una de ellas es diametralmente diferente.

En particular, la sostenibilidad normativa se basa en un fondo moral y desinteresado, especialmente al invitar a las empresas a hacer siempre lo que es moral o éticamente “correcto” para alinearse con los objetivos de desarrollo sostenible y, a la vez, demostrar su responsabilidad o propósito social a través de aquellas acciones que producen un impacto positivo genuino en la sociedad (Contreras-Pacheco, 2018a). Teniendo en cuenta que la sostenibilidad representa un deber organizativo, la mayoría de los académicos que trabajan en este campo han sido identificados con iniciativas y prácticas corporativas universales y desinteresadas que pueden ser implementadas por las empresas (Scherer & Palazzo, 2007). Ellos sostienen que los enfoques puramente utilitaristas o simbólicos implicarían un riesgo, por cuanto se puede llegar a la adopción de decisiones que intenten

satisfacer las necesidades de unos *stakeholders* en detrimento de los otros (Contreras-Pacheco, 2018b).

Stakeholders y gerencia de los stakeholders

En primera instancia, Freeman (1984) define a los *stakeholders* como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por las acciones de las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos de negocio” (p. 46). A diferencia de un enfoque puramente orientado hacia los accionistas de una empresa, el enfoque hacia los *stakeholders* implica que las necesidades de estos últimos requieran ser balanceadas para una adecuada distribución del valor creado y, por ende, la obtención de una mayor sostenibilidad empresarial (Harrison, Barney, Freeman & Phillips, 2019).

De esta forma, la gestión de los *stakeholders* requiere, como punto clave, una atención simultánea a los intereses (muchos de ellos, legítimos) de todas las partes interesadas, tanto en el establecimiento de estructuras organizacionales y políticas generales, como en la toma de decisiones de cada uno de los casos (Donaldson & Preston, 1995). Por ello, la gestión de los *stakeholders* puede concebirse como el manejo de las expectativas de las partes involucradas en una relación empresa-stakeholder en aras de responder adecuadamente a los intereses que están en juego para cada una de las partes (Manetti & Toccafondi, 2012).

Por otra parte, desde muy temprano, autores como Savage et al. (1991) y luego Phillips (2003) definieron una serie de atributos sobresalientes de los *stakeholders* para su adecuado manejo. De esta forma, puede determinarse el grado de importancia que cada compañía le otorga a cada *stakeholder* por separado:

- El poder o la influencia, que indica si los *stakeholders* pueden influir en otros para tomar decisiones que no habría tomado por su cuenta.
- El interés, que manifiesta el grado de importancia percibida por los *stakeholders* con relación a las decisiones e iniciativas de la empresa.
- La legitimidad, en donde los *stakeholders* tienen una capacidad de influencia moral o legal sobre el comportamiento de la empresa.
- La urgencia, que determina como la relación con los *stakeholders* está marcada por el tiempo y es fundamental para la empresa.

Crisis y crisis empresarial

Desde una perspectiva empresarial, las crisis se definen como eventos de baja probabilidad y alto impacto que amenazan la viabilidad de una empresa y se caracterizan por la indeterminación de causa, efecto y medios de resolución, así como por la idea de que las decisiones deben tomarse ágilmente (Wheeler, 2018). Sin embargo, las crisis no solo afectan a las empresas, sino también a sus partes interesadas (sus *stakeholders*), lo que ubica a estos últimos en la posición de jueces reales sobre la existencia, o no, de tales eventos. Es por esto por lo que una crisis puede definirse más acertadamente como “la percepción de un evento impredecible que

amenaza las expectativas de los *stakeholders* y puede afectar seriamente el desempeño de una organización y generar resultados negativos” (Coombs, 2019). Finalmente, la gerencia de crisis se define como una serie de funciones o procesos para identificar, estudiar y pronosticar problemas de crisis, y establecer formas específicas que permitan a una organización prevenir o enfrentar una crisis (Roux-Dufort, 2007).

En línea con Wong (2019), los momentos de crisis son especiales porque ayudan a identificar el verdadero carácter de los involucrados en dichas crisis. Las empresas transgresoras no son la excepción. Cualquier empresa está supeditada a provocar una crisis social o medioambiental a través de sus decisiones y acciones (Coombs, 2019). El proceso de manejo de dichas crisis es lo que realmente determina su carácter como miembros insertos en una sociedad, y el nivel de relación que estas empresas establezcan con sus *stakeholders* durante dichos momentos permite determinar su verdadera orientación. De acuerdo con Henriques y Sadorsky (1999), las empresas verdaderamente proactivas son aquellas que en momentos de crisis le dan prioridad a los *stakeholders* colectivistas; en el entendido que son estos grupos de interés los que más están influenciados por las consecuencias de las crisis desencadenadas. Los *stakeholders* reguladores, organizacionales e informadores deben también tener una orientación importante en el manejo de dichas crisis, pero su prioridad obedece a perfiles de empresas más reactivas, que se preocupan por aspectos más asociados a sus propios intereses. De esta forma, la ecuanimidad en la atención de los intereses y reclamos de todos los *stakeholders* (aunque de manera especial de aquellos afectados) es fundamental para juzgar como adecuado un proceso de gerencia de crisis (Manetti & Toccafondi, 2012). El enfoque normativo de la sostenibilidad (Donaldson & Preston, 1995; Flammer, 2015; Freeman, 1984) es el motor fundamental de dicho accionar.

El caso

A las 11:50 p.m. del sábado 13 de enero de 2013, como parte de una operación convencional en el puerto operado por una importante minera transnacional, y tomando en consideración las malas condiciones climáticas en el área, una de las gabarras de la empresa, cargada con algo menos de 2.000 toneladas de carbón, fue remolcada y amarrada a una boya de balizamiento próxima a puerto. Claramente, la intención consistía en esperar a que mejorara el clima antes de reanudar las operaciones de cargue. No obstante, la lluvia y el alto oleaje continuaron, provocando que grandes cantidades de agua entraran en la embarcación, lo que provocó que se sumergiera parcialmente. Unas horas después, el supervisor matutino pudo observar la situación y activó la alarma de emergencia. Como parte de las acciones de rescate de la empresa, se ordenó el despliegue de las grúas y la retirada del carbón del interior, concluyendo con el arrojamiento directo de la carga al lecho marino, hasta el punto en que la gabarra pudiera volver a cubrir su flotabilidad. Un incidente medioambiental de gran magnitud acababa de suceder en las costas del mar Caribe colombiano, a escasas 30 millas de una de las playas turísticas más concurridas de la bahía de Santa Marta.

La empresa nunca reveló públicamente dicho incidente. Por el contrario, de una forma asombrosa, 17 días después, un periodista independiente publicó en su blog personal algunas imágenes del momento preciso de dicho accidente; las cuales fueron rápidamente difundidas por los medios oficiales de comunicación colombianos. Desde ese momento, la compañía estuvo en el ojo del huracán, y emitió declaraciones claramente contradictorias sobre la cantidad de carbón vertido en el lecho marino (Contreras-Pacheco & Claasen, 2018).

Metodología

Para evaluar la perspectiva de los profesionales respecto a la importancia que se le debe dar a los diferentes stakeholders ante una crisis, en el presente trabajo se desarrolla un ejercicio académico que gira en torno al caso descrito con anterioridad. Para ello, luego de la lectura de un caso de estudio previamente construido, junto con sus consultas particulares, los participantes fueron abordados en la etapa final del curso de Responsabilidad Social Corporativa, impartido por uno de los autores en el período otoño-invierno de 2016-2017. Inicialmente, el número de participantes fue de 174, aunque luego de una depuración de datos perdidos la muestra final estuvo compuesta por 139 individuos. Su perfil correspondía a estudiantes profesionales con experiencia, de diferentes nacionalidades y pertenecientes a distintas maestrías adscritas a una escuela de negocios francesa con triple acreditación internacional.

Dichos participantes evaluaron, mediante un formulario digital previamente diseñado, la importancia jerárquica

de los reclamos, necesidades o intereses de cada uno de los stakeholders que intervenían en el caso a la luz de cuatro constructos definidos: influencia, interés, legitimidad y urgencia. Esta escala comprende los valores de 1 a 8 sin repetir número, con lo cual se obtiene una clasificación ordenada no repetida. Es necesario resaltar que parte del ejercicio pedagógico consistía en la identificación explícita de los stakeholders respectivos y la definición de sus roles e intereses (de acuerdo con Henriques & Sadorsky, 1999) para el caso particular (véase tabla 1).

Teniendo en cuenta lo anterior y que el objetivo del presente trabajo consiste en evaluar el equilibrio en la percepción general, como hipótesis nula se plantea que no hay dependencia en la valoración asignada para cada stakeholder, según la importancia analizada: H_0 Las variables stakeholder, importancia y valoración son independientes entre sí, H_1 al menos alguna combinación (stakeholder-importancia, stakeholder-valoración o importancia-valoración) son dependientes. El formato para la valoración se registra en la tabla 2.

Una vez realizado el ejercicio, la valoración obtenida es codificada en tablas de contingencia y analizadas mediante una prueba de correspondencia múltiple, la cual es una técnica inferencial no paramétrica que permite la reducción de dimensiones (Peña, 2002). A partir de esta técnica, es posible determinar la eventual independencia de las variables de interés (stakeholder, constructo, valoración) y, por tanto, identificar patrones de respuesta estadísticamente significativos.

La meta-matriz de respuestas, que corresponde a una tabla de contingencia múltiple de la frecuencia de respuestas, es a su vez comparada con una meta-matriz de respuestas esperadas, cuya forma corresponde también a una tabla de contingencia múltiple de la frecuencia de respuestas esperadas

Tabla 1 - Arrojamiento de carbón en la bahía de Santa Marta (identificación de stakeholders).

Stakeholder	Identificación	Rol	Intereses y reclamos
Clientes	Grandes corporaciones energéticas internacionales (todas localizadas en países diferentes a Colombia).	Organizacional	Tener garantía de suministro. No desean ningún vínculo con el incidente particular.
Gobierno	Gobierno colombiano. Entidades reguladoras centralizadas y descentralizadas.	Reguladores	Tener claridad de lo sucedido. Aplicar sanción proporcional. Desvincularse del incidente. Mediar por la empresa.
Propietarios	Propietarios y Junta Directiva de la empresa transgresora.	Organizacional	Defender y apoyar a la empresa (sin importar su grado de responsabilidad). Costo del incidente y del manejo de la crisis.
Empleados	Empleados de la empresa transgresora involucrados en el incidente.	Organizacional	Justificar sus actuaciones. Defender y apoyar a la empresa.
Comunidades y sociedad en general	Sector turístico y pesquero de la región. Sociedad colombiana en general.	Colectividad	Tener claridad de lo sucedido. Obtener disculpa y compensación adecuada. Obtener garantía de no repetición o control futuro.
Medios de comunicación	Medios de comunicación colombianos y norteamericanos.	Informadores	Transmitir diferentes versiones de lo sucedido. Cuestionar accionar de la empresa. Hacer seguimiento al proceso de control hecho por los reguladores.
ONG y activistas	Grupos ambientalistas nacionales e internacionales.	Colectividad	Presionar a la empresa para lograr claridad de lo sucedido y aceptar responsabilidad. Presionar a los reguladores para la aplicación de sanción.
Proveedores	Proveedores de la empresa transgresora.	Organizacional	Continuación en el negocio. No desean ningún vínculo con el incidente particular.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2 - Formato. Tabla de contingencia del análisis de independencia.

Importancia	Legitimidad	Urgencia	Influencia	Interés
	(Teniendo en cuenta lo que reclaman, ¿qué tan legítimo considera al stakeholder de Drummond?)	(Teniendo en cuenta lo que reclaman, ¿qué tan urgente considera que los stakeholders de Drummond deberían haber actuado?)	(¿Qué tanta influencia cree que los stakeholders de Drummond pueden ejercer sobre la organización?)	(¿Qué tan interesados considera que los stakeholders de Drummond están sobre las actividades de la Organización?)
Clientes				
Gobierno				
Propietarios				
Empleados				
Sociedad en general				
Medios de comunicación				
ONGs y activistas				
Proveedores				
Stakeholder				

Fuente: elaboración propia.

en el caso de presentar variables independientes. Esto se hace mediante una prueba de Chi-cuadrado de independencia.

Para dicho contraste, se calcula el estadístico Chi-cuadrado mediante la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum_i \sum_j \sum_k \frac{(F_{oijk} - F_{eijk})^2}{F_{eijk}} \quad (1)$$

Donde:

X^2 = estadístico Chi - cuadrado

F_{oijk} = frecuencia observada

F_{eijk} = frecuencia esperada

Y en donde el X^2 se distribuye como una función Chi-cuadrada con $(q-1) * (m-1) * (n-1)$ grados de libertad (Sea q , m y n el número de elementos en cada variable).

Para ello, en el presente trabajo se utiliza el paquete de análisis de datos FactoMineR (Lê, Josse & Mazet, 2008), el cual permite generar una tabla de contingencia donde se evidencia la naturaleza independiente de los datos.

Tabla 3 - Estadísticos descriptivos de la valoración según importancia.

Importancia	N	Media	Desv. est.	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Influencia	1112	4,48	2,29	1,00	2,00	4,00	6,00	8,00
Interés	1112	4,52	2,31	1,00	3,00	5,00	7,00	8,00
Legitimidad	1112	4,51	2,29	1,00	3,00	5,00	6,75	8,00
Urgencia	1112	4,53	2,29	1,00	3,00	5,00	7,00	8,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4 - Estadísticos descriptivos de la valoración según el stakeholder.

Stakeholder	N	Media	Desv. est.	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
CG	556	4,45	2,23	1,00	2,25	4,00	6,00	8,00
Cli	556	4,32	2,13	1,00	3,00	4,00	6,00	8,00
Pro	556	5,40	2,59	1,00	3,00	6,00	8,00	8,00
Em	556	4,24	2,20	1,00	2,00	4,00	6,00	8,00
Gob	556	4,97	1,99	1,00	3,00	5,00	7,00	8,00
Me	556	4,61	2,36	1,00	2,00	5,00	7,00	8,00
ONGs	556	4,53	2,32	1,00	2,00	5,00	7,00	8,00
Prov	556	3,55	2,01	1,00	2,00	3,00	5,00	8,00

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Como aproximación descriptiva, los datos tabulados son analizados teniendo en cuenta los diferentes niveles de cada factor de interés (i.e., importancia y stakeholder). En la tabla 3 se registran los estadísticos de tendencia central y dispersión para la importancia percibida. Estos se aplican a las valoraciones dadas por los 139 participantes, según los cuatro constructos anteriormente mencionados; a partir de los resultados se halla que, ante una crisis medioambiental, se le da más importancia hacia las reclamaciones por parte de los stakeholders enfocadas en la urgencia, seguido del interés. Por otra parte, en la tabla 4 se describen las valoraciones dadas por los 139 participantes, según los ocho stakeholders. Al analizar los estadísticos descriptivos de la valoración asignada se encuentra que existen dos grupos de interés disímiles: por un lado, a los propietarios se les suele asignar una mayor valoración, de hecho, el 50% de las valoraciones se encuentran en el rango entre 6 y 8 (siendo la mediana más alta de los grupos); en contra parte, a los proveedores se les percibe como el grupo de interés con menor importancia en sus reclamaciones.

De manera general, al descomponer las valoraciones según el conjunto de constructos asociados a la importancia y el grupo de interés, se encuentran similitudes en sus respectivas tablas, por lo cual es necesario un análisis global que

integre las tres variables de manera simultánea. De acuerdo con los parámetros anteriores, el estudio de independencia mediante la prueba de Chi-cuadrado permite dicho análisis, el cual es sintetizado en la figura 1, donde se observa cómo el tamaño de la celda representa la frecuencia observada de respuestas de cada valoración, asignada en cada stakeholder para cada variable latente. A su vez, se registra un esquema de colores relacionado con el valor de los residuales de Pearson, en donde el color azul indica que el valor observado es mucho mayor que el esperado y que, en contraparte, el valor rojo expone que el valor observado es inferior al valor esperado. La presencia de valores por encima y por debajo de los esperados indica la no independencia de las variables y, por tanto, la probable presencia de sesgos en las percepciones bajo análisis. Teniendo en cuenta lo anterior y la obtención de un p -valor $< 0,001$ (figura 1), es posible determinar la no independencia entre las variables evaluadas; es decir, se rechaza la hipótesis nula y, por ende, se establece la existencia de patrones de respuesta.

De esta forma, se encuentra que, en términos generales, hay una sobrevaloración hacia la importancia hacia los propietarios de la compañía y una subvaloración hacia los empleados y proveedores en cada uno de los aspectos evaluados.

En primera instancia, según la percepción de los participantes, las necesidades percibidas por los propietarios (Pro) son aquellas que tienen un mayor peso en cuanto a los

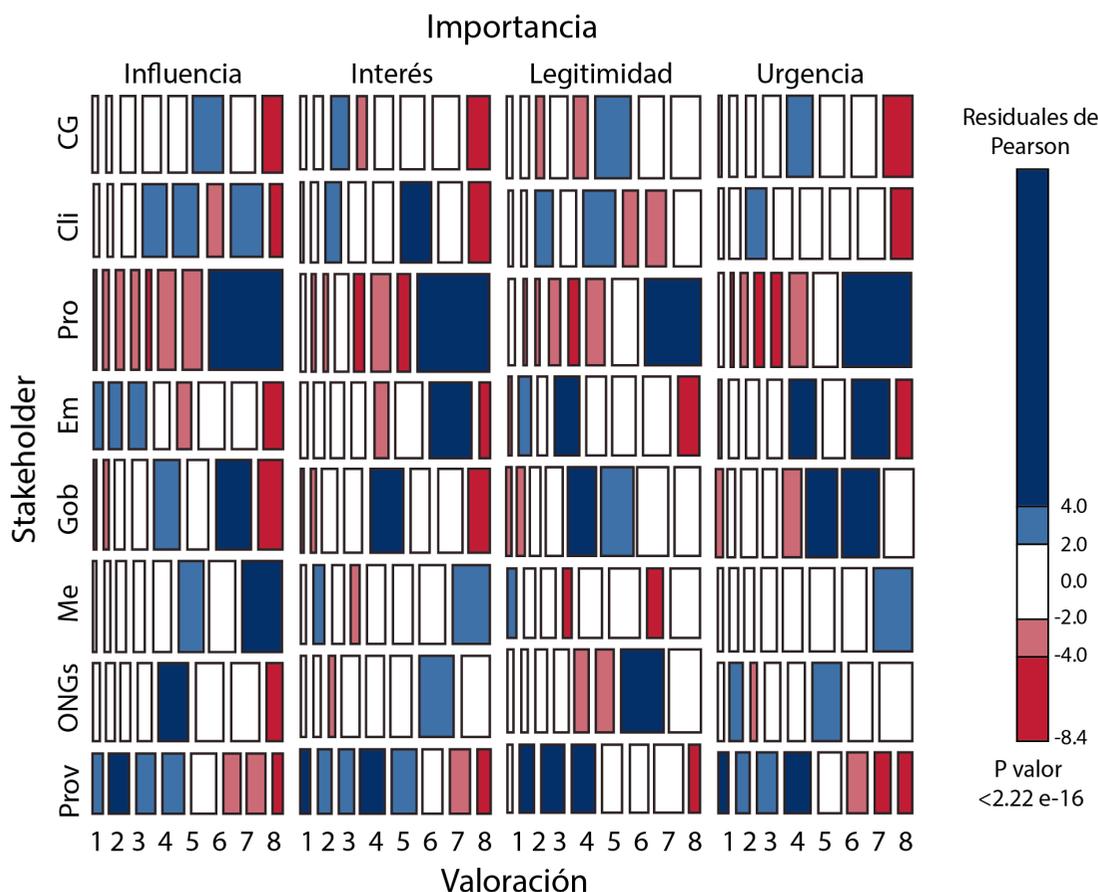


Figura 1. Tabla de contingencia del análisis de independencia.

Fuente: elaboración propia.

estados de influencia, interés, legitimidad y urgencia. Por otra parte, los participantes perciben que la comunidad en general (CG) presenta un nivel medio-alto (rango 6) de importancia en cuanto a la legitimidad e influencia de sus reclamos, junto con un nivel medio (rango 5) en su sentido de urgencia, y con un nivel de interés ubicado en el rango 3 (bajo).

Asimismo, se presentan opiniones divididas en cuanto al nivel de influencia de los reclamos y necesidades de los clientes (Cli). Si bien gran parte de los estudiantes perciben que este constructo tiene una importancia de nivel medio-alto (rangos 4, 5 y 7), muy pocos estudiantes opinan lo mismo en los niveles medio-alto (rangos 6 y 8). Ahora, en cuanto a la urgencia con que se deben atender los reclamos de este grupo de interesados, pocos estudiantes consideran que deben ser tenidos en cuenta como muy urgentes (rango 8). Igualmente, varios estudiantes consideran que el nivel de urgencia en el que deben ser atendidos debe ser bajo (rango 3).

Por otra parte, las necesidades de los empleados (Em) obtuvieron un nivel bajo-medio de influencia y legitimidad (rangos entre 1 y 4). Además, no se define una tendencia en cuanto al nivel de interés y urgencia de sus necesidades; lo anterior, debido a que un gran porcentaje de los participantes opina que el nivel de estos dos constructos debe ser alto (rango 7). Sin embargo, muy pocos piensan que el nivel muy alto (rango 8) representa la importancia de las necesidades de este grupo de interesados.

Los participantes también consideran al gobierno (Gob) como un *stakeholder* con necesidades que se encuentran en un nivel de urgencia alto (rangos 6 y 7) y legitimidad medio (rangos 5 y 6). En cuanto al nivel de interés, no se define una posición clara, puesto que gran parte de los encuestados opina que es de nivel medio (rango 5) y muy pocos les dan un nivel muy alto de importancia. Ahora bien, en cuanto al nivel de influencia, tampoco se determina una tendencia debido a que gran parte de los participantes del estudio opinan que debe darse un nivel de importancia medio-alto (rangos 5 y 7) y muy pocos les dan un nivel muy alto (rango 8).

Los medios de comunicación (Me) presentan, por su parte, un nivel alto en los constructos influencia, interés y urgencia; sin embargo, se considera que el nivel de legitimidad de sus intereses no es muy alto. Por otra parte, las organizaciones no gubernamentales (ONG) presentan un nivel alto en el interés, legitimidad y urgencia y un nivel medio en influencia, de acuerdo con las opiniones de los encuestados. Finalmente, se considera que los reclamos realizados por los proveedores (Prov) tendrían un nivel bajo-medio (rangos 1, 2, 3 y 4) de influencia, interés, legitimidad y urgencia.

Discusión

El presente trabajo intentó darle respuesta a la pregunta: ¿cuáles son los niveles de influencia, interés, legitimidad y urgencia atribuidos por los futuros gerentes a los diferentes *stakeholders* involucrados en una crisis medioambiental? Para ello, abordó la problemática relacionada con la percepción sobre la importancia otorgada por una empresa hacia los *stakeholders* involucrados en una crisis medioambiental, y sus implicaciones en términos de la sostenibilidad

empresarial. Desde el punto de vista metodológico, se hizo a partir de un ejercicio pedagógico de consulta de percepciones de participantes de diversas maestrías de diferentes nacionalidades a la luz de los constructos influencia, interés, legitimidad y urgencia (Phillips, 2003; Savage et al., 1991); tomando como base un caso particular colombiano. Los resultados obtenidos dan cuenta de una clara orientación de los participantes hacia un enfoque reactivo (Henriques & Sadorsky, 1999); es decir, en donde hay una prioridad sobre los accionistas (Friedman, 1970; Jensen, 2002; Sundaram & Inkpen, 2004) por encima de los demás *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995; Flammer, 2015; Freeman, 1984). Y aunque lo anterior pudiese tener cierta lógica desde la perspectiva de futuros gerentes en su etapa de formación, es, de cierta forma problemático, en la medida que ello también pudiera representar un retroceso en el camino a la sostenibilidad de la sociedad a partir del accionar de las empresas (Harrison et al., 2019).

En concreto, de acuerdo con el procesamiento de los datos recolectados, se concluye que la percepción de la importancia sobre la postura de los proveedores y clientes (eslabones de la cadena de suministro de la empresa) no es alta. Lo anterior, en apariencia, arrojaría un otorgamiento de mayor importancia sobre los *stakeholders* internos; pese a que tomando en consideración el caso tratado, es claro que las expectativas analizadas corresponden, en mayor medida, a los *stakeholders* externos (medios de comunicación, ONG y activistas, gobierno, comunidades y sociedad en general) que podrían eventualmente afectar los resultados de la empresa causante de la crisis expuesta (Coombs, 2019).

Los resultados obtenidos sugieren también que no hay una imparcialidad tangible sobre la forma en que los participantes perciben que debería ser la importancia de las necesidades percibidas por los *stakeholders* involucrados en una crisis. Esto es palpable, toda vez que en la mayoría de los resultados no se encuentran tendencias definidas, con la salvedad de los propietarios de la compañía, ya que estos siempre obtuvieron valores de importancia alta en cuanto a la influencia, interés, legitimidad y urgencia. La falta de tendencia o tendencias divididas (según sea el caso), puede indicar que la población bajo estudio presenta ciertas diferencias perceptuales y que es probable encontrar distintos grupos con posturas diferentes o, dicho de otro modo, distintos estilos de administración. Por tanto, desde lo metodológico, para futuros trabajos se proponen análisis de reducción dimensional con miras a identificar dichos grupos o perfiles.

Teniendo en cuenta la particularidad del caso, llama la atención el nivel medio de importancia percibida sobre la comunidad en términos de urgencia, así como la baja legitimidad atribuida a los medios de comunicación. Por una parte, el tipo de crisis en cuestión representa riesgos de corto y largo plazo para las comunidades vecinas. Las decisiones que se tomen en esos precisos momentos, deberían copar gran parte de la agenda gerencial en aras de evitar futuras complicaciones sobre este grupo particular de interesados/afectados (Seeger, 2006). Por otra parte, el manejo del rol que desempeñan los medios de comunicación es vital para toda situación de crisis. Más allá de ser (o no) entidades legítimas en situaciones de crisis, los medios de comunicación tienen

el poder de crear en el público imágenes de la realidad, lo que a la postre redundaría en la atribución de legitimidad organizacional en los otros *stakeholders* involucrados (Coombs, 2019).

Sin embargo, los resultados obtenidos están, de cierta manera, alineados con el estudio de Claeys y Opgenhaffen (2016), quienes resaltan la brecha entre la investigación prescriptiva y la práctica en el área relacionada con la gerencia *stakeholders* en situaciones de crisis. Pese a que hay un cuerpo de conocimiento bastante robusto en este tópico particular (Bundy et al., 2017), algunos gerentes aún consideran abstractas sus indicaciones. Además, la presión frecuente y presencialmente ejercida por los órganos internos, como es el caso de las juntas directivas (en representación de los propietarios), hace que los gerentes tiendan a otorgarle un mayor nivel de importancia hacia aquellos resultados que satisfacen en primera instancia a este tipo de grupos, para luego concentrarse en el resto de los afectados. Presumiblemente, el caso de los futuros gerentes consultados en el presente trabajo tiene también influencias bastante tangibles desde otras áreas de la práctica gerencial, como son las finanzas y el mercadeo. Lo anterior evidencia el permanente conflicto interno generado por las partes constituyentes de una empresa. La conclusión subsecuente implica que aunque el equilibrio entre dichos intereses representa también un reto importante a nivel de la gerencia de los *stakeholders* en cualquier momento del día a día organizacional, las crisis de empresa son verdaderas pruebas de fuego para esas prácticas equilibradas.

Las contribuciones que se derivan del presente trabajo son fundamentalmente dos: en primera instancia, se deja de manifiesto la manera en que, a pesar de la evolución del conocimiento con respecto a los modelos paradigmáticos de la sostenibilidad empresarial, el valor compartido y la responsabilidad social empresarial, parecería que aún existiera al interior de las empresas una prevalencia de un enfoque puramente utilitarista orientado a los accionistas. Es claro que las crisis son hechos que implican incertidumbres y despiertan sentimientos encontrados, pero también es cierto que los gerentes deben entender que para llegar a un verdadero escenario de sostenibilidad, las empresas deben ser merecedoras de un reconocimiento genuino de justicia e imparcialidad en sus decisiones. En ese orden de ideas, es claramente demostrado que aquellas decisiones enmarcadas en lo "normativo" son las más adecuadas y, por tanto, las más efectivas (Contreras-Pacheco & Claassen, 2018; Coombs, 2019).

Asimismo, derivado de lo anterior, se visualiza un reto claro en términos educacionales; especialmente en el campo de la educación ejecutiva. Al parecer, los conceptos asociados con la gerencia de los *stakeholders* en situaciones de crisis son entendidos adecuadamente. Sin embargo, al asumir el rol gerencial, los participantes consultados (estudiantes) no expresan imparcialidad en el juzgamiento de la situación tratada. Sus respuestas están más alineadas con un enfoque solo instrumental. Por tanto, un *feedback* adecuado y una concientización real sobre los efectos de la aplicación exclusiva en dicho enfoque, son necesarios en aras de lograr un análisis más holístico de la situación y, a la postre, la formación de mejores gerentes.

Conclusión

Las crisis son situaciones extremas en las que tanto las empresas involucradas como sus *stakeholders* tienen mucho en juego en términos de lograr la sostenibilidad empresarial. El éxito en el gerenciamiento de dichas coyunturas implica una atención ponderada de las necesidades y expectativas manifestadas por los grupos de interés en cuestión, por causa de la crisis desencadenada. La identificación de sus condiciones de influencia, interés, legitimidad y urgencia se ha constituido como un método válido para establecer prioridades y actuar en consecuencia. Los gerentes de crisis deben estar preparados para discernir adecuadamente sobre esta valoración y a partir de su uso, minimizar efectos perjudiciales a nivel instrumental (i.e., lo conveniente), pero sobre todo a nivel normativo (i.e., lo correcto). Los resultados obtenidos en el presente estudio muestran señales disímiles (y, en parte, preocupantes) con respecto al desarrollo de las capacidades gerenciales en mención.

En el estudio de un caso particular colombiano, estudiantes de una prestigiosa escuela de negocios europea le otorgan un nivel de prioridad muy superior, en las cuatro dimensiones estudiadas, a los propietarios de las compañías transgresoras con respecto al resto de los *stakeholders*, tales como comunidades afectadas, empleados, gobiernos, las ONG, clientes, proveedores, medios de comunicación y sociedad en general. Se concluye, por tanto, que en el momento de afrontar una crisis se perfila una tendencia a primar lo utilitarista y lo estratégico, por encima de lo considerado moralmente adecuado (como la transmisión de la verdad, la atención prioritaria de afectados y la rendición oportuna de cuentas). Dicha propensión podría ser riesgosa y perjudicial para el resto de los actores involucrados, y, en últimas, para la empresa en cuestión. Lo anterior devela una clara necesidad de reforzamiento de temáticas asociadas con la sostenibilidad empresarial, la gestión de los *stakeholders* y más específicamente, con el gerenciamiento de crisis en los currículos de los programas de formación ejecutiva a nivel general.

Financiación

El presente artículo se deriva de la disertación doctoral del autor principal, la cual fue titulada *Ethics and Crisis Communication in Extractive Companies: Latin-American Perspectives*, y que fue presentada como requisito para obtener el título de Ph.D. in Management por la Rennes School of Business (Francia). La financiación del programa fue parte de un esfuerzo tripartita entre la Universidad Industrial de Santander, la Fundación para el Futuro de Colombia (COLFUTURO) y la Rennes School of Business.

REFERENCIAS

- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *The Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218. <http://doi.org/10.1002/smj.441>.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *The Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. <http://doi.org/10.1177/0149206316680030>.

- Claeys, A. S., & Opgenhaffen, M. (2016). Why practitioners do (not) apply crisis communication theory in practice. *The Journal of Public Relations Research*, 28(5-6), 232-247. <http://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1261703>.
- Contreras-Pacheco, O. E. (2018a). Care ethics and crisis communication: Examining two experiences in South America. *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 34(62), 20-32.
- Contreras-Pacheco, O. E. (2018b). Evidencias de *decoupling* en la sostenibilidad empresarial: un caso de estudio en el sector minero colombiano. *Innovar*, 28(70), 99-114. <http://doi.org/0000-0002-3584-7063>.
- Contreras-Pacheco, O. E., & Claasen, C. (2018). Mired in deception: Escalating an environmental disaster in Colombia. *The Journal of Business Strategy*, 39(2), 39-46. <http://doi.org/10.1108/JBS-04-2017-0058>.
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding* (Fifth ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management Science*, 61(11), 2549-2568. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Series in Business and Public Policy. Retrieved from <http://www.mendeley.com/research/strategic-management-a-stakeholder-approach-2/>.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*, pp. 122-124. New York, NY.
- Guibert, L., & Roloff, J. (2017). Stakeholder dialogue: Strategic tool or wasted words? *The Journal of Business Strategy*, 38(5), 3-11. <http://doi.org/10.1108/JBS-07-2016-0071>.
- Harrison, J. S., Barney, R., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (Eds.). (2019). *The Cambridge handbook of stakeholder theory*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *The Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256.
- Lê, S., Josse, J., & Mazet, F. (2008). Package 'FactoMineR'. *The Journal of Statistical Software*, 25(1), 1-18. <http://doi.org/10.1007/978-3-540-74686-7>.
- Manetti, G., & Toccafondi, S. (2012). The role of stakeholders in sustainability reporting assurance. *The Journal of Business Ethics*, 107, 363-377. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1044-1>.
- Peña, D. (2002). *Análisis de datos multivariantes*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Phillips, R. A. (2003). Stakeholder legitimacy. *The Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41. <http://doi.org/10.2307/3857857>.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *The Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), 106-114.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75. <http://doi.org/10.2307/4165008>.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Seeger, M. W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *The Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244. <http://doi.org/10.1080/00909880600769944>.
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 350-363. <http://doi.org/10.1287/orsc.1040.0068>.
- UN. (1987). *World Commission on Environment and Development, Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
- Wheeler, A. (2018). *Crisis communication management*. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Wong, P. T. P. (2019). *Inspirations for difficult times*. Abbotsford, BC: INPM Press.
- Yim, M. C., & Park, H. S. (2019). Why legitimacy matters in crisis communication: A case study of the "Nut Rage" incident on Korean Air. *The Journal of Business and Technical Communication*, 33(2), 172-202. <http://doi.org/10.1177/1050651918816360>.
- Zhang, X. A., & Borden, J. (2017). Linking issue management, corporate social responsibility and crisis communication: Applying balance theory in crisis and issue management. *The Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 209-222. <http://doi.org/10.1111/1468-5973.12136>.