

# **E-STAKEHOLDERS: UNA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDER A LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS**

**CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ CAMPO**

Candidato a Doctor en Administración, Universidad EAFIT, Colombia.

Magíster en Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Colombia.

Profesor tiempo completo, Universidad del Valle, Colombia.

Coordinador Línea de investigación en estrategias para la construcción de sociedades de la información y del Conocimiento, Grupo de investigación en previsión y pensamiento Estratégico –

Categoría A de Colciencias, Universidad del Valle, Colombia.

Dirigir correspondencia a: Universidad del Valle, Sede San Fernando,

Facultad de Ciencias de la Administración, Calle 4b No. 36-00 Edif. 124 Ofc. 1028, Cali, Colombia.

carlosh@univalle.edu.co

Fecha de recepción: 04-09-2008

Fecha de corrección: 21-07-2009

Fecha de aceptación: 18-01-2010

## **RESUMEN**

En los negocios electrónicos la masificación de la personalización o *mass customization* (por su traducción al inglés), es la principal estrategia de las organizaciones virtuales en su relación con los *stakeholders* (empleados, accionistas, proveedores y socios), para transformar su identificación, reconocimiento y gestión, de una forma muy diferente a la de una organización tradicional. El presente artículo de reflexión expone los resultados de una investigación descriptiva, que desarrolla teóricamente el concepto E-Stakeholders, como un aporte a la evolución de la Teoría de los Stakeholders, propuesta por Mitchell, Agle y Wood (1997). Este aporte teórico del concepto de los E-Stakeholders, puede ser utilizado en futuras investigaciones empíricas, para estudiar el funcionamiento de las organizaciones virtuales.

## **PALABRAS CLAVE**

E-Stakeholders, e-business, teoría de los stakeholders, organizaciones virtuales.

**Clasificación JEL:** M140, L140

## ABSTRACT

### *E-stakeholders: an application of stakeholder theory to e-business*

In e-business mass customization is the main strategy used by virtual organizations in the relationship with their stakeholders to transform their identification, recognition and management in a way that greatly differs from that of traditional organizations. This article provides a reflection and presents the results of a descriptive research project, theoretically developing the concept of e-stakeholders as a contribution to the evolution of stakeholder theory proposed by Mitchell, Agle and Wood (1997). This theoretical contribution of the concept of e-stakeholders can be used for studying the functioning of virtual organizations in future empirical research.

## KEYWORDS

e-stakeholders, e-business, stakeholder theory, virtual organizations.

## RESUMO

### *E-stakeholders: uma aplicação da teoria dos stakeholders aos negócios eletrônicos*

Nos negócios eletrônicos a personalização em massa ou *mass customization* (na tradução em inglês), é a principal estratégia das organizações virtuais em sua relação com os *stakeholders* (funcionários, clientes, acionistas, fornecedores e sócios), para transformar sua identificação, reconhecimento e gerenciamento de modo muito diferente da de uma organização tradicional. O presente artigo descreve os resultados de reflexão de uma pesquisa descritiva, desenvolvendo teoricamente o conceito de E-Stakeholders, como uma contribuição para a evolução da Teoria dos Stakeholders proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997). Essa contribuição teórica do conceito dos e-stakeholders pode ser usada em futuras investigações empíricas para estudar o funcionamento das organizações virtuais.

## PALAVRAS CHAVE

e-stakeholders, e-business, comércio eletrônico, teoria dos stakeholders, organizações virtuais.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en los últimos años se han transformado desde la concentración en los procesos a la orientación hacia el cliente buscando su satisfacción y fidelización, e intentando construir una relación de largo plazo. Este proceso de transformar la cultura, la estructura, los productos o los servicios, entre otros elementos de la organización y la búsqueda de aumentar el tamaño del mercado con un mayor cubrimiento y con menores costos ha consolidado los negocios electrónicos como una alternativa no solo comercial, sino operativa para mejorar los beneficios de la organización (Lee y Chen, 1999).

La información que obtiene la organización de sus clientes en cada visita y por medio de sus respuestas de email definen su estrategia para ofrecer bienes y servicios personalizados para cada cliente. La gestión de la información ayuda a la organización en la generación de nuevos productos, la asignación de estímulos a sus clientes, la atención al servicio al cliente y la atención de garantías, entre otros (González, 2005).

Los negocios electrónicos brindan a las organizaciones la posibilidad de incluir nuevas tecnologías para la masificación de la personalización del servicio de venta y soporte de los diferentes bienes y servicios que se pueden negociar a través de Internet, lo cual permite administrar la información individual de cada cliente para la elección de un producto y la negociación individual de los precios. El cliente con su información es parte del sistema (Clouston-Jones, 2008). Por ejemplo, el enfoque de Amazon.com en la categoría de libros (vende

otro tipo de productos), es una estrategia de precios bajos, ellos desarrollan servicios virtuales de apoyo para ayudar a los clientes a elegir un libro, dentro de estos servicios personalizados incluyen: recomendaciones del libro, puntuaciones de cada libro por los clientes, búsqueda de autor favorito y sugerencias de los autores (Marchewka y Towell, 2000). Amazon.com es una organización virtual, donde los clientes son también considerados como virtuales. Sus stakeholders (empleados, shareholders/accionistas, proveedores y socios), realizan la mayoría de sus actividades relacionadas con Amazon.com de forma virtual, en formato electrónico, por medio de Internet (Dilger, 2007).

En este contexto, esta transformación de la organización requiere de métodos diferentes para el análisis de la organización y su relación con su entorno, razón por la cual en la investigación se utilizaron los desarrollos de teóricos propuestos por Luhmann (1998) y Bourdieu (2001), para desde la Teoría de los Sistemas Sociales, la Teoría de la Comunicación y el Capital Simbólico, desarrollar la interacción del cliente y los demás stakeholders con la organización virtual.

El presente artículo de reflexión es el resultado de una investigación exploratoria y descriptiva de carácter teórico, con el objetivo general de *contrastar de forma teórica los negocios electrónicos con la estructuración de la Teoría de los Stakeholders, con el fin de realizar un nuevo desarrollo en este marco conceptual*. Este desarrollo conceptual se convierte en una evolución de la Teoría de los Stakeholders, propuesta por Mitchell, Agle y Wood

(1997), que en la actualidad no es válida para los negocios electrónicos. El nuevo concepto puede utilizarse por la comunidad científica en futuras investigaciones empíricas para comprobar su aplicación en la realidad.

## I. LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS Y LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Los negocios electrónicos son todas aquellas transacciones de un bien o un servicio que se realizan por medio de un intercambio de información electrónica, preferiblemente por Internet. Dentro de este marco conceptual aparecen: el comercio electrónico, el mercadeo electrónico, la logística electrónica, el gobierno electrónico y las organizaciones virtuales.

Autores como Rayport y Sviokla (1995), Adams (1997), Cuesta (1998), Ahuja y Carley (1999), Lee y Chen (1999), Amit y Zott (2001), Fraumeni (2001), Brynjolfsson, Hu y Smith (2003) o Coupe (2004); plantean el análisis de la cadena de valor virtual, de las organizaciones virtuales o del comercio electrónico, como procesos de transformación organizacional o procesos de transformación de las relaciones de la organización con sus clientes, empleados, dueños, inversionistas o con su entorno.

En la transformación organizacional de las empresas que implementan los negocios electrónicos, la información que utilizan para crear mayor valor agregado para sus clientes proviene de su estrategia electrónica en la cadena de la transacción. En este proceso toda la información funciona de forma electrónica, el cliente

virtualmente realiza la compra y el pago, y física o virtualmente recibe el producto o servicio (Brynjolfsson *et al.*, 2003).

En este entorno, en la cadena de valor de una organización tradicional (sin negocios electrónicos), la información es utilizada como soporte de los procesos de adición de valor; mientras que en la cadena de valor virtual (organización con negocios electrónicos) la información tiene el valor inherente a ella. Para generar valor en cada etapa de una cadena de valor virtual, se deben alinear cinco actividades: la reunión, la organización, la selección, la síntesis y la distribución de la información. Al realizar un paralelo en cada etapa de la cadena de valor tradicional, es posible agregar valor virtual utilizando la información en cada proceso (Coupe, 2004).

En la cadena de valor virtual desde el modelo de Rayport y Sviokla (1995) se pueden establecer tres etapas para crear valor. Primero, la visibilidad, donde es posible ver las operaciones físicas más efectivamente a través de la información. Segundo, la capacidad para reflejar, las compañías sustituyen las actividades físicas por las virtuales. Tercero, la generación de nuevas relaciones con los clientes.

La masificación de la personalización es una combinación de la producción en serie o en masa, con la personalización de los productos o servicios para cada consumidor (la producción en masa de forma individual personalizada de bienes y servicios). Las organizaciones deben cambiar sus procesos de producción incluyendo: flexibilización, reducción de costos, alta calidad y la integración de todas las áreas de la organización, con tecnolo-

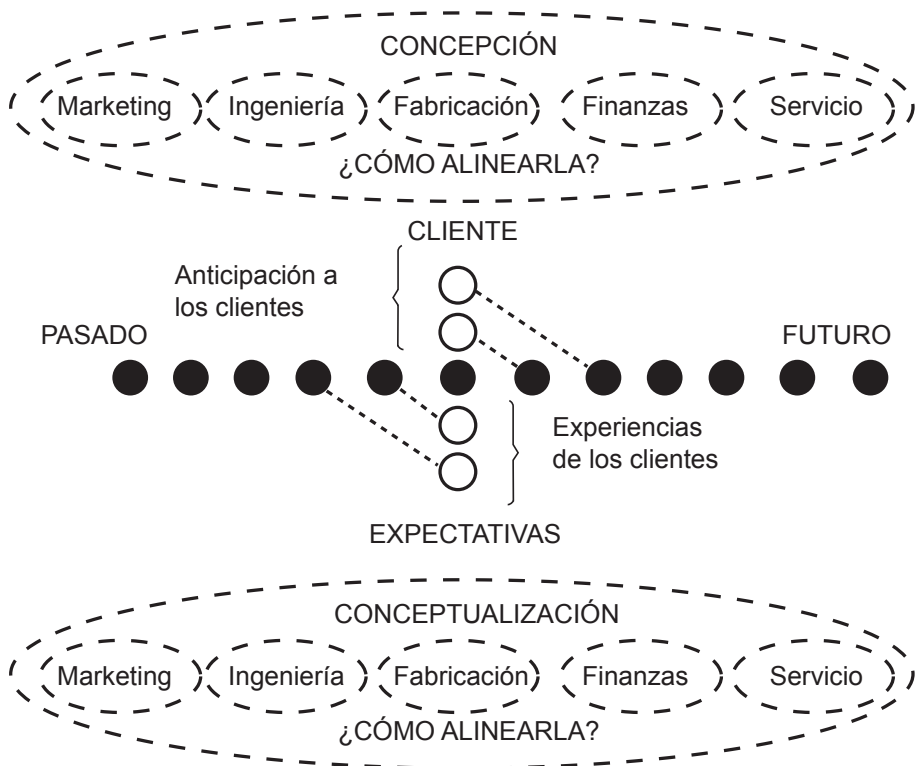
gías avanzadas, como el diseño asistido por computadores con la información de los gustos y necesidades de los consumidores, quienes son fundamentales para el logro de la estrategia (Pine, 1993, citado por Lee y Chen, 1999).

En este contexto, Savage (1996) propone un modelo de empresa basado en las relaciones internas de la organización donde, con la información en formato electrónico, puede prever y anticiparse a futuros problemas de sus clientes. Este modelo alinea las diferentes visiones de los departamen-

tos de la organización con la información pasada de sus clientes, generando conocimiento que permita anticipar problemas futuros (Gráfico 1).

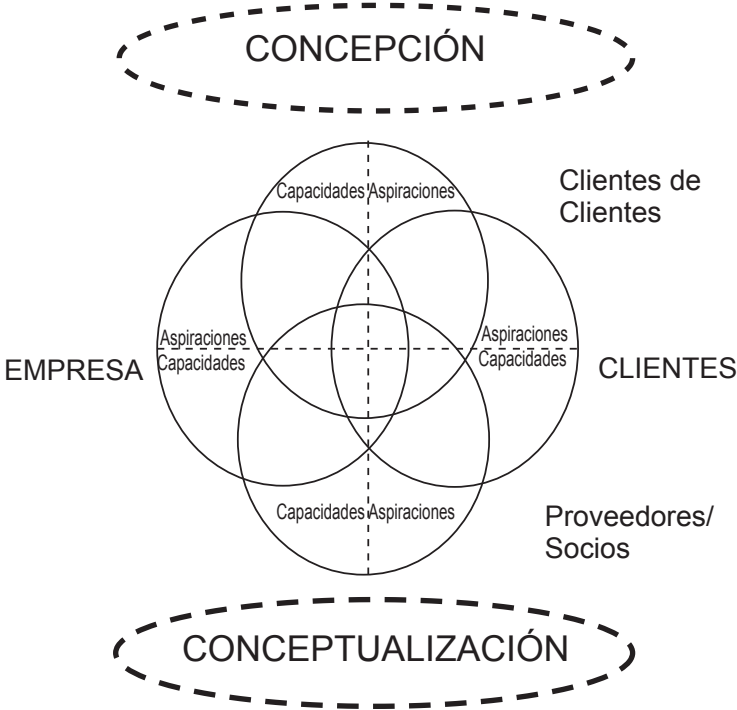
Como se observa en el Gráfico 2, para Savage (1996) en una organización virtual, en las dinámicas de equipos, juegan un papel importante las capacidades y aspiraciones que son alimentadas por la búsqueda de la prevención y el conocimiento de sus empleados, clientes, proveedores y otros que se puedan considerar como miembros de la organización.

**Gráfico 1.** Alineando la visión y el conocimiento



Fuente: *5th Generation Management* (p. 228), por C. Savage, 1996, Washington, DC: Butterworth-Heinemann. Traducido por el autor.

**Gráfico 2.** La dinámica de una organización virtual



Fuente: **5th Generation Management (p. 278), por C. Savage, 1996, Washington, DC: Butterworth-Heinemann. Traducido por el autor.**

Entonces las organizaciones virtuales funcionan como una red de componentes de negocios electrónicos, que buscan por medio de la masificación de la personalización, maximizar sus beneficios. Componentes que en su mayoría son virtuales y están interconectados por medio de Internet u otras redes. La información que utilizan es electrónica y pasa de un sistema de información a otro, al materializar procesos físicos o virtuales. Las organizaciones virtuales pueden interactuar con organizaciones tradicionales estatales o privadas para el logro de sus objetivos. Su principal activo es la información electrónica transformada en conocimiento.

**2. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS**

En el estudio de las organizaciones y la relación con su entorno, es posible resaltar la contribución de la Teoría de los Stakeholders para el estudio de la responsabilidad social corporativa, con aportes desde diferentes perspectivas que enriquecen el debate teórico sobre su conceptualización, su aplicación o su relevancia. En este contexto son importantes los desarrollos teóricos como: Freeman (1984), Hill y Jones (1992), Donaldson y Preston (1995), Mitchell *et al.* (1997), Jones y Wicks (1999) y Frooman (1999), Luoma y Goodstein (1999) y Clarkson (1995); que han permitido consolidar

la Teoría de los Stakeholders y posibilitar su aplicación en diferentes campos y sectores.

La Teoría de los Stakeholders es reconocida como la teoría de los grupos interesados que intenta analizar la gestión empresarial e incluye los diferentes intereses generados en torno a una organización, con desarrollos científicos de carácter normativo (instrumental) y descriptivo (Jones y Wicks, 1999).

En los aportes de carácter descriptivo se plantea la definición clásica de stakeholder por Freeman (1984), como: “cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización” (p.46, citada por Mitchell et al., 1997, p. 856); al reconocer la amplitud, generalidad y ambigüedad de esta definición, se ha permitido el desarrollo de otras definiciones más específicas orientadas en algunos contextos particulares. Según la definición de Freeman son stakeholders los empleados, proveedores, clientes, los competidores, el Estado, los directivos, los accionistas y los ciudadanos que están alrededor de la organización de forma directa o indirecta.

Siguiendo a Clarkson (1995), a partir de sus investigaciones sobre la evolución del concepto de Responsabilidad Social Corporativa desde los años setenta y su análisis empírico sobre la ejecución de programas y políticas en las organizaciones para el manejo de la responsabilidad social, este re-conceptualiza en niveles a los stakeholders entre primarios o secundarios, según el grado de relación con la organización. Para Clarkson, los stakeholders son:

Personas o grupos de personas que tienen, o reclaman, propiedad, derechos, o intereses en una organización y sus actividades, pasadas, presentes, o futuras. Estos derechos reclamados o intereses son el resultado de transacciones con, o acciones tomadas por, la organización y pueden ser legales o morales, individuales o colectivas. Stakeholders con similares intereses, reclamos o derechos pueden clasificarse como pertenecientes al mismo grupo: empleados, accionistas, clientes y así sucesivamente (p.106)

Esta última definición es también de carácter descriptivo, con más evolución teórica que la propuesta por Freeman (1984). Además, incluye las posibles acciones que pueden tomar los stakeholders de una organización, siendo claramente una relación de carácter unidireccional explícitamente por la superioridad de la organización. Para Clarkson (1995) existen diferentes tipos de stakeholders: los grupos primarios de stakeholders que son aquellos sin los cuales la organización no puede sobrevivir, donde se encuentran los accionistas e inversionistas, empleados, clientes y proveedores, los gobiernos, las comunidades y los mercados, cuyas leyes y reglamentos deben ser obedecidos y para los cuales los impuestos y otras obligaciones deben ser cumplidos y en donde existe un alto grado de interdependencia entre la organización y sus grupos primarios de interesados, y por tanto la insatisfacción de los stakeholders primarios puede generar graves problemas para que la organización pueda continuar. Es tan importante el efecto que tiene la sociedad sobre la organización que es necesario incluirla dentro del grupo primario de stakeholders. Sus derechos, objetivos, expectativas y respon-

sabilidades afectan la supervivencia de la compañía, y por esto el directivo deberá, para lograr el éxito de la organización, crear la suficiente riqueza, valor y satisfacción para aquellos que pertenezcan a cada grupo primario de stakeholders. La no atención a un grupo primario de interesados o su no reconocimiento puede generar el fracaso de la organización.

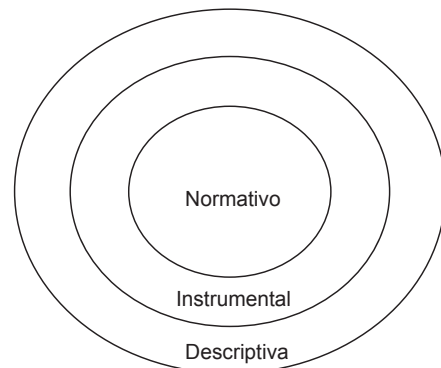
La otra clasificación son los grupos secundarios de stakeholders, que aunque no tienen un impacto tan importante como los grupos primarios, pueden oponerse a las políticas o programas que una organización adopta para cumplir con sus responsabilidades, o para satisfacer las necesidades y expectativas de sus principales grupos de interesados, lo que genera situaciones que la organización debe resolver, pero que le permiten funcionar y sobrevivir mientras lo hace (Clarkson, 1995).

Esta diferenciación entre grupos primarios y secundarios de stakeholders es vital para la definición de estrategias por parte de los directivos, al gestionar o administrar las relaciones con cada grupo de stakeholders, según sea su influencia en la organización. A partir de esta diferenciación propuesta por Clarkson (1995), se han realizado varias aplicaciones para intentar identificar los grupos de stakeholders de una organización y su grado de influencia, desarrolladas entre otros autores por Rowley (1997), Waddock y Graves (1997), Ogden y Watson (1999), Scott y Lane (2000) o Schneider (2002).

Ahora bien, dentro de las prácticas instrumentales de la Teoría de los Stakeholders, es posible encontrar diferentes modelos que proponen *el*

*cómo debería* la organización identificar y/o administrar las relaciones con sus stakeholders. Un ejemplo relevante es el modelo de Donaldson y Preston (1995), que centran su análisis en el directivo de la organización y proponen cómo es posible identificar y actuar sobre los distintos stakeholders y sus demandas. Este modelo incluye tres (3) tesis importantes: lo descriptivo, lo normativo y lo instrumental (Gráfico 3). El aspecto descriptivo explica la organización y la relación con sus stakeholders; el instrumental determina el funcionamiento de las relaciones entre la organización y sus stakeholders; y el normativo define conceptualmente a los stakeholders y su representación.

**Gráfico 3.** Tres aspectos de la Teoría de los Stakeholders

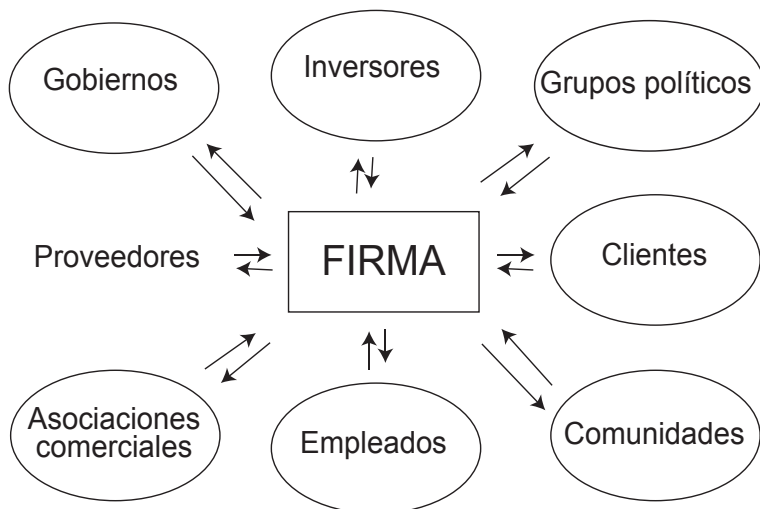


Fuente: “The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications”, por T. Donaldson y L. Preston, 1995, *Academy of Management Review*, 20(1), p.74. Traducida por el autor.

En el Gráfico 4, se observan las entradas y salidas del modelo de los stakeholders, definidos como todas



**Gráfico 4.** Contrastando el modelo de la organización y la Teoría de los Stakeholders



Fuente: “The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications”, por T. Donaldson y L. Preston, 1995, *Academy of Management Review*, 20(1), p.69. Traducida por el autor.

las personas o grupos con legítimos intereses que participan en una organización para obtener beneficios y donde no prima la prioridad de una serie de intereses y beneficios en detrimento de otro (Donaldson y Preston, 1995).

En el Gráfico 4 se identifican las relaciones entre la organización y sus stakeholders con flechas en ambos sentidos o direcciones, donde todos los stakeholders están representados de igual forma y tamaño, además están situados a la misma distancia de la organización que está en el centro del gráfico. Con este esquema, Donaldson y Preston (1995) intentan proponer teóricamente una cierta igualdad como stakeholders de una misma organización. Pero también

proponen que debe ser el directivo quien defina la prioridad asignada a cada grupo de stakeholder, teniendo en cuenta el grado de dependencia de la organización con cada grupo de stakeholder.

Donaldson y Preston (1995) plantean la validez de la Teoría de los Stakeholders en otros tipos de organizaciones como los gobiernos y los paradigmas sociales y resaltan la importancia de analizarla no solo de forma teórica, sino práctica, e incluyen elementos tan importantes como los derechos de propiedad.

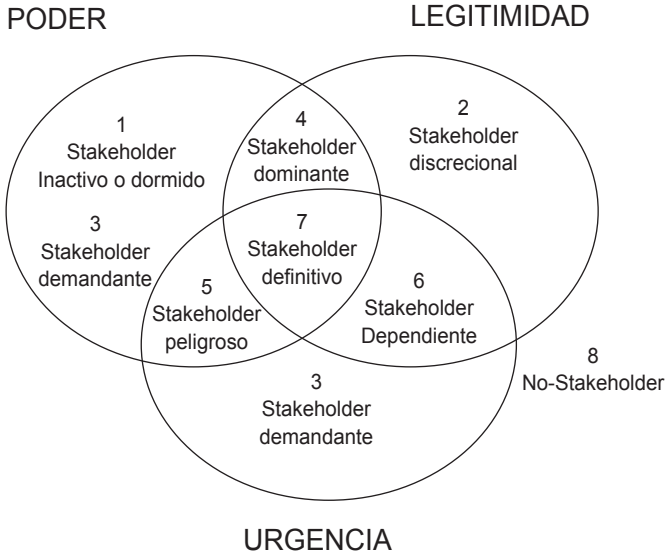
En una línea de acción muy similar aparece el modelo de Mitchell *et al.* (1997), que a diferencia de Donaldson y Preston (1995), proponen relaciones

más dinámicas entre la organización y sus stakeholders. Incluyendo el poder y la urgencia como componentes de la relación y desarrollando aun más el concepto de legitimidad propuesto muy superficialmente por estos autores. Para Mitchell *et al.*, teniendo en cuenta la legitimidad, el poder y la urgencia, los directivos tienen la facultad de no actuar de igual manera con todos los stakeholders. La prioridad que asignen los directivos a las demandas de sus stakeholders estará definida para todos o algunos de los siguientes atributos: el poder de la influencia del stakeholder; la legitimidad de la relación del stakeholder y la urgencia de la demanda del stakeholder (el tiempo). Partiendo de estos tres atributos y de sus posibles combinaciones, Mitchell

*et al.* proponen las clases y los tipos de stakeholders que pueden existir (Gráfico 5).

Analizando las posibles combinaciones de uno, de dos o de los tres atributos de los stakeholders, los autores plantearon tres clases con algunos tipos específicos de stakeholders, así: *Tipo 1-Latentes*, incluyen: a) Durmientes: con poder sin legitimidad ni urgencia, b) Discrecionales: con legitimidad, pero sin urgencia y sin poder, c) Demandantes: con la urgencia, sin poder ni legitimidad. *Tipo 2-Expectantes*, incluyen: a) Dominantes: con poder y legitimidad, sin urgencia, b) Peligrosos: urgencia y poder sin legitimidad, c) Dependientes: con urgencia y legitimidad, sin poder. *Tipo 3-Definitivos*, que tienen los tres

**Gráfico 5.** Tipología de los stakeholders: uno, dos o tres atributos



Fuente: “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, por R. Mitchell, B. Agle and D. Wood, 1997, *Academy of Management Review*, 22, p.872. Traducida por el autor.

atributos, es visto cuando al adquirir el atributo faltante se presenta ante los directivos. Este modelo permite relacionar el objetivo de la organización con las demandas de los tipos de stakeholders que adquieren mayor importancia para la empresa.

Aunque las corrientes descriptivas y normativas de la Teoría de los Stakeholders son en ocasiones vistas como contrarias, conviven en el desarrollo científico de la teoría y llegan a la definición de debates teóricos continuos, secuenciales y concurrentes, lo que ha permitido una gran producción científica tanto teórica como empírica en el área. No es el objetivo de este trabajo desarrollar la controversia de la validez o relevancia de las corrientes, solo se elige dentro del análisis instrumental el modelo de **Mitchell et al. (1997)** para realizar la contrastación propuesta con los negocios electrónicos.

La gestión de los stakeholders puede generar beneficios para la organización y llegar a convertirse en una ventaja competitiva. La información proveniente de los stakeholders puede permitir el desarrollo de nuevos productos y estrategias, que dependerán en parte del reconocimiento de las diferencias existentes entre los diversos grupos de stakeholders (**Harrison y Freeman, 1999**).

### 3. LOS E-STAKEHOLDERS

Al intentar definir conceptualmente el término E-Stakeholder, como un aporte a la Teoría de los Stakeholders, con validez en los negocios electrónicos, es necesario primero realizar un análisis muy riguroso sobre los límites de la organización como tal, y especialmente los límites del objeto

de estudio que son las organizaciones virtuales. De forma novedosa en la investigación se realizó este análisis de los límites de la organización virtual, desde la sociología, utilizando los desarrollos de teóricos propuestos por Luhmann en 1998.

Para **Luhmann (1998)**, desde la Teoría de los Sistemas Sociales, aplicación de la Teoría General de Sistemas que se centra en la Teoría de la Comunicación como un componente característico de los sistemas sociales, es posible entender las organizaciones por medio del análisis de la transferencia de la información entre los elementos de un mismo sistema o con su entorno. En este contexto, cuando algunas organizaciones tradicionales funcionan como sistemas cerrados, el cliente (y su información) no es parte del sistema sino del entorno. Es importante aclarar que la Teoría de los Sistemas Sociales, planteada por **Luhmann (1998)**, no parte de lo social sino de lo operacional del sistema, del cómo funciona la sociedad como procesos internos de un sistema. Del anterior argumento se fundamentan la mayoría de las atribuciones que se le dan al hombre como excluido del sistema organización (los stakeholders son una forma de inclusión de algunos elementos externos al sistema organización).

En el nuevo mundo de los negocios electrónicos, la comunicación entre los elementos del sistema se transfiere en forma de bits o de datos, por medios que se constituyen con redes computacionales compuestas por componentes físicos, lógicos y que por medio de protocolos de comunicación logran la transferencia de la información de un lugar a otro en forma de

bits, almacenada y procesada en un sistema de información, en este caso todo el proceso y funcionamiento de la organización se fundamenta en la información que posee o que puede obtener.

El cliente en este modelo está representado por todas sus características y preferencias, de la información en datos recolectados en cada visita y transacción realizada por medio de un sitio Web o cualquier tipo de transacción por medios electrónicos donde sea plenamente identificado como individuo. En este modelo entonces es imposible excluir al hombre del sistema, debido a que no actúa como vínculo con otros sistemas, sino que es fundamental para que el mismo funcione, se desarrolle y alcance sus objetivos. Sin las preferencias del cliente registradas en el negocio electrónico, no sería posible construir un modelo lógico para la existencia y funcionamiento de los negocios electrónicos.

En conclusión, estos nuevos sistemas sociales en el mundo de los negocios electrónicos son sistemas autopoieticos en términos de **Luhmann (1998)**, porque con su atributo de estar constituido por datos, la transferencia entre los elementos del negocio electrónico hace que se construyan estructuras y elementos que varíen automáticamente para desarrollar y ofrecer productos personalizados para cada comprador, de una forma masificada para todos los posibles compradores en la Internet.

El anterior elemento de análisis es el organizacional, ahora bien qué pasa con la virtualidad de las organizaciones virtuales, de los clientes y por consiguiente de los stakeholders. Lo

virtual no es la realidad pero es lo actual; Aristóteles, define la materia en cuatro capas como un referente al cambio: materia local, la materia para la alteración, la materia para el cambio del tamaño, la materia para nacer y perecer (**Ross, 1986**). Este cambio se realiza en un tiempo y espacio específico, en la virtualidad no se puede hablar de la materia pero sí hay una acción que genera un efecto sobre un fenómeno que posiblemente sí puede ser real, una compra de un artículo por medio de Internet genera una cadena de procesos reales, el aprendizaje virtual produce una construcción y apropiación de conocimiento que es utilizado para la solución de problemas reales, la comunicación interactiva genera la satisfacción de la necesidad de compartir información, son acciones donde la materia no evoluciona o cambia en un espacio o un tiempo específico para los que intervienen en el intercambio de información, la materia pierde algunas de sus propiedades que la convierten en virtual. Son los bits una especie de átomos que construyen la organización, estos bits se transmiten de un lugar a otro por medio de las redes y operan todas las funciones del sistema (**Negroponte, 1995**).

Desde estos dos puntos de vista, lo organizacional y lo virtual, que transforman los negocios electrónicos, la propuesta de formular el término E-Stakeholders no es importante porque los E-Stakeholders correspondan a elementos físicos constituidos por materia, sino a las acciones y la forma de comunicación que utilizan para relacionarse con la organización. En términos de Bourdieu (2001), los E-Stakeholders podrían ser agentes definidos por su capital simbólico

que hace parte de una agencia (organización virtual), constituida por otros agentes con capital simbólico donde hay un hábitat que regula las relaciones entre los agentes; este hábitat en una organización virtual es toda la red Internet, donde todos los usuarios con iguales características electrónicas y virtuales, están a un solo clic de acceder a la organización virtual, llevando a la principal característica que es la no exclusión y la no rivalidad por el consumo de un bien o servicio ofrecido por una organización virtual.

Ahora bien, como se intentó definir los elementos distintivos de los E-Stakeholders, se contrastarán los atributos propuestos en el modelo de **Mitchell et al. (1997)**, con la estrategia de la masificación de la personalización, utilizada por las más importantes organizaciones virtuales en sus relaciones con sus clientes, empleados, proveedores, accionistas, entre otros.

Al masificar la personalización, las organizaciones virtuales buscan ofrecer productos y servicios diferenciados, teniendo en cuenta las preferencias, gustos y características de los agentes con los que interactúan. En este sentido intentan transformar la declaración que hacen los agentes de su capital simbólico evaluado en términos de sus preferencias, en productos o servicios a la medida de cada uno. Para realizar esta actividad la organización virtual debe gestionar correctamente la información de forma electrónica, e intentar incluso predecir las decisiones de sus diferentes agentes quienes son virtualmente cualquier tipo de persona u organización con presencia en Internet.

Según **Mungaray (2005)**, el sujeto virtual se caracteriza por tres elementos importantes:

Primero, por estar conformado desde su capacidad de descubrir su situación frente al mundo nuevo. Segundo, por definirse por la capacidad de mutar su entidad en dirección alterna hacia las interrogantes de legitimidad y pertinencia sobre el conocimiento que produce. Tercero, por avocarse a redefinir la actualidad del punto de partida como respuesta a la pregunta que se está haciendo (p.5).

En Internet las relaciones de confianza se construyen con la interacción en el tiempo entre los diferentes agentes, es posible que exista una relación de confianza consolidada cuando la relación se presenta entre dos corporaciones físicamente constituidas, pero la mayoría de las relaciones que desarrolla una organización virtual son con personas naturales, o mejor, con la representación virtual de esas personas naturales, por esta razón la confianza es muy baja.

Además, según **Levy (2004)**, es posible entender las relaciones o interacciones entre los agentes virtuales así:

En nuestras interacciones con las cosas, desarrollamos competencias. Por medio de nuestra relación con los signos y con la información adquirimos conocimientos. En relación con los otros, mediante iniciación y transmisión hacemos vivir el conocimiento. Competencia, conocimiento y saber (que pueden interesar a los mismos objetos) son tres modos complementarios de la transacción cognitiva y pasan incesantemente uno al otro. Cada actividad, cada acto de comunicación, cada relación humana

implica un aprendizaje. Por las competencias y los conocimientos que cubre, el transcurso de una vida puede así siempre alimentar un circuito de intercambio o alimentar una sociabilidad de conocimiento (p. 18).

Entonces, al analizar en este entorno el modelo de **Mitchell et al. (1997)** y específicamente los atributos de la legitimidad, el poder y la urgencia, para la identificación y priorización de las demandas de los stakeholders de forma electrónica (E-Stakeholders) y casi automática para una organización virtual, se encuentra:

- El poder de la influencia de un E-Stakeholder es muy fácil de ejecutar y hacer valer por medio de las nuevas herramientas de Internet, que permiten mayor interacción de forma automática y en grandes volúmenes de información entre millones de usuarios, rápida y económicamente. Cualquier usuario de Internet puede publicar y difundir todo tipo de información sin ninguna restricción a cualquier cantidad de usuarios en todos los países del mundo. No hay límites técnicos ni legales para que un E-Stakeholder ejerza su poder sobre una organización virtual.
- La legitimidad de la relación del E-Stakeholder estará definida solamente con su acceso a la organización virtual. Este acceso puede ser incluso una visita a su sitio Web donde, por medio de las cookies, quedará registrado como usuario; y con su información en las bases de datos de la organización virtual, se comprueba o no que ya existe como usuario de la organización

virtual, y como tal puede tener influencia en ella. Por ser virtual es muy difícil, o mejor, es casi imposible, medir la legitimidad cuando el E-Stakeholder es reconocido por su identidad virtual capturada electrónicamente de forma voluntaria o involuntaria. Un mismo visitante podría representar dos identidades virtuales distintas y cada una podría ser potencialmente de forma legítima un E-Stakeholder.

- La urgencia de la demanda del E-Stakeholder en los negocios electrónicos, la variable tiempo, es muy importante, porque al no existir límites físicos ni materiales, la información viaja muy rápido. Además, como es la única representación de las acciones tanto de la organización virtual como de los E-Stakeholders, al llegar a automatizar de forma masificada y personalizada las respuestas a las demandas de los E-Stakeholder, por medio de dispositivos de software y bases de datos que están dispuestos para la respuesta automática y personalizada por medio de análisis ontológicos de la semántica, es posible plantear que la urgencia no sería un atributo para este tipo de Stakeholders.

En este contexto, los E-Stakeholders solo poseen dos atributos: la legitimidad y el poder, pero no la urgencia. Aunque virtualmente cualquier usuario de Internet puede ser un E-Stakeholder para cualquier organización virtual, al existir en Internet millones de millones de usuarios, millones de organizaciones virtuales y tradicionales que pue-

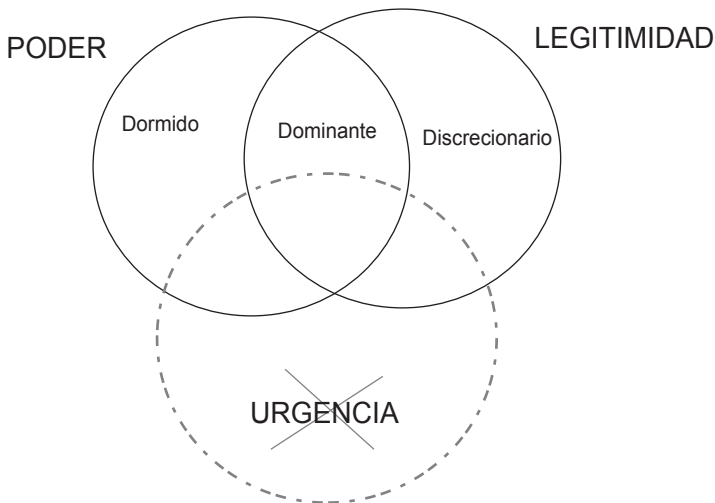
den ser virtualmente: proveedores, clientes, accionistas, propietarios, empleados virtuales, directivos virtuales, comunidades virtuales, entidades de regulación virtuales como por ejemplo el W3C (Consortio World Wide Web), entre otros; y el poder de un solo stakeholder en una organización tradicional entre millones no sería muy peligroso. Para las organizaciones virtuales y con las posibilidades de comunicación e interacción de Internet, un solo E-Stakeholder de forma fácil, rápida y económica, puede ejercer su poder y la legitimidad está dada en la masificación de la personalización de las organizaciones virtuales por los principios de no exclusión y no rivalidad, principios naturales de los bienes públicos donde la legitimidad es natural y concreta para cualquier consumidor del bien público.

Para los E-Stakeholders no aplicarían los siguientes tipos de stakeholders

dentro del modelo propuesto por Mitchell *et al.* (1997): los demandantes, los peligrosos o los dependientes; por ser tipos de stakeholder definidos con influencia del atributo urgencia en relación con la variable tiempo, como se propone en forma de síntesis de la investigación en el Gráfico 6.

En las organizaciones virtuales por la masificación de la personalización al automatizar de forma electrónica la relación con sus E-Stakeholders, el dinamismo de esta relación será repetitivo, secuencial y virtualmente inmediato. Como la organización virtual funciona 100% con la información de forma electrónica que posee y gestiona de todos los agentes con los que interactúa, los costos asociados al cumplimiento de las demandas son muy reducidos, además las nuevas herramientas tecnológicas para análisis de la información permitirán casi predecirlas de forma anticipada antes incluso de convertirse en demandas.

**Gráfico 6.** Atributos y tipología de los E-Stakeholders



**Fuente:** Elaboración propia

Desde un punto de vista técnico, con los supuestos de la eliminación de las barreras de la inclusión digital y la estandarización de todos los E-Stakeholders, es posible proponer que, para las organizaciones virtuales, los E-Stakeholders podrían ser (en términos de [Mitchell et al., 1997](#)) solo stakeholders del tipo dominantes, por esta razón es tan importante la estrategia de masificación de la personalización y la inversión técnica en la correcta identificación de todos los agentes que interactúan con la organización virtual, por medio del uso de las últimas herramientas tecnológicas para su gestión electrónica, analizar datos e integrar todas las áreas o componentes de la organización virtual.

Así como la administración de las relaciones por parte de los directivos con los stakeholders puede afectar según el poder que ejercen con sus demandas, las estrategias y la estructura de la organización tradicional ([Luoma y Goodstein, 1999](#)); los E-Stakeholder son los que definen directamente la estructura de la organización virtual con su legitimidad, debido a que la organización virtual por definición se forma en su estructura electrónica de interfaces y bases de datos, a través de la información electrónica de las preferencias de sus E-Stakeholders.

Dentro de los E-Stakeholders para una organización virtual, además de los clientes, proveedores, accionistas, gobiernos y comunidad, aparecen otros relacionados con la tecnología, su uso, sus usuarios, sus sustitutos o sus complementos. Por ejemplo, la comunidad de desarrolladores de software libre, la comunidad de usuarios de Internet, los organismos

que controlan o regulan el uso de Internet, la comunidad de usuarios de software libre, las compañías multinacionales como Microsoft, Dell, HP, Telmex, Telefónica, Sprink, IBM, Oracle, los usuarios que están en contra de estas multinacionales, los piratas o hacker de la red, los usuarios de Internet, las leyes y normas de todos los gobiernos del mundo donde se encuentre un posible E-Stakeholder para una organización virtual, los centros de formación en cursos de Internet, los usuarios de tecnologías móviles, los diseñadores de páginas Web, las empresas de seguridad electrónica, los usuarios que están en contra del uso de Internet, la banca electrónica, las empresas de los productos sustitutos tradicionales, son algunos de los posibles E-Stakeholders.

Los resultados de esta investigación tienen como límites teóricos, los elementos de la propuesta de [Mitchell et al. \(1997\)](#), y como límites empíricos, los que definen los negocios electrónicos, como son en la práctica las organizaciones virtuales y su entorno.

#### 4. CONCLUSIONES

En las organizaciones tradicionales, la identificación de los stakeholders y su gestión es una actividad muy compleja, en algunos casos por la falta de información o por su mala gestión y en otros casos, por la imposibilidad de estandarización o estratificación en grupos o subgrupos de los stakeholders. Los principios de no rivalidad y no exclusión que son posibles en Internet para la interacción de los internautas con la organización virtual, facilitan la gestión de los E-Stakeholder por parte de los directivos de la organización virtual.



La identidad de los E-Stakeholder está definida electrónicamente por medio de la información que el mismo genera directamente al llenar un formulario, o por las actividades que realice como compras, pagos, entregas, facturas, servicios o cualquier actividad electrónica que ejecute identificándose o no en un sitio Web de una organización virtual. Las cookies y las formas digitales son otra forma electrónica de revelar la identidad de un usuario de Internet.

La gestión de todos los E-Stakeholders de forma automática y estandarizada, es fundamental en el funcionamiento de la organización virtual, debido a que sus beneficios dependen 100% de la correcta administración de su capital simbólico. El valor económico de una organización virtual es posible medirlo al intentar materializar su capital simbólico y ese capital simbólico está compuesto entre otros elementos, por la suma del capital simbólico de los agentes que la constituyen y que conviven en su hábitat. En este análisis los E-Stakeholder son agentes de la organización virtual y forman parte de su valor económico.

Las redes de datos y las interfaces Web se convierten en el medio de interacción entre los E-Stakeholders y la organización virtual. El Internet y los negocios electrónicos son el entorno que hace posible su existencia. Es imposible desconocer que algunas organizaciones virtuales no interactuarían solamente con E-Stakeholders, hay situaciones donde conviven stakeholders y E-Stakeholders, para este caso la organización virtual debería definir estrategias de gestión para ambos.

Las nuevas herramientas de comunicación e interacción de Internet, el análisis y la gestión de datos, los mecanismos de autogestión y respuesta, los procesos automáticos y los dispositivos tecnológicos que forman la organización virtual, permiten casi llegar a eliminar la variable tiempo que define el atributo de urgencia para priorizar la atención de las demandas de los E-Stakeholders por parte de los directivos, razón por la cual se hace necesario redefinir la tipología de los stakeholders para el entorno de los negocios electrónicos.

## AGRADECIMIENTOS

El autor agradece al profesor Emmanuel Raufflet de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal (HEC), por sus comentarios a este artículo en sus primeros borradores y por el excelente curso en el doctorado en la Universidad EAFIT, donde el autor tuvo el honor de ser su alumno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Adams, P. (1997). *Cyberspace and Virtual Places. Geographical Review, 87(2), 155-171.*
2. Ahuja, M. y Carley, K. (1999). *Network Structure in Virtual Organizations. Organization Science, 10(6), 741-757.*
3. Amit, R. y Zott, C. (2001). *Value Creation in E-Business. Strategic Management Journal, 2(6/7), 493-520.*
4. Bourdieu, P. (2001). *Las Estructuras Sociales de la Economía.* Buenos Aires: Manantial.
5. Brynjolfsson, E., Hu, Y. y Smith, M. (2003). *Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product*

- Variety at Online Booksellers. *Management Science*, 49(11), 1580-1596.
6. Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
  7. Clouston-Jones, J. (2008). Challenges of e-business. *Logistics & Transport Focus*, 10(1), 38-41.
  8. Coupe, K. (2004). The Virtual Chain. *Chain Store Age*, 80(1), 34-36.
  9. Cuesta, F. (1998). *La Empresa Virtual*. Madrid: McGraw-Hill.
  10. Dilger, K. (2007). Google's shine dulled as e-business scores take a hit in customer satisfaction survey. *Manufacturing Business Technology*, 25(12), 46-46.
  11. Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-92.
  12. Fraumeni, B. (2001). E-Commerce: Measurement and Measurement Issues. *The American Economic Review*, 91(2), 318-322.
  13. Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
  14. Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
  15. González, C. (2005). ¿El cliente un elemento del sistema? Una aplicación de la teoría general de sistemas a los negocios electrónicos. *Revista Libre Empresa*, 2, 59-74.
  16. Harrison, J. y Freeman, E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
  17. Hill, C. y Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
  18. Jones, T. y Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
  19. Lee, S.F. y Chen, J. (1999). Mass-customization Methodology for an Apparel Industry with a Future. *Journal of industry technology*, 16(1), 2-8.
  20. Levy, P. (2004). *Inteligencia Colectiva*. Washington, DC: Organización Panamericana de la Salud.
  21. Luhmann, N. (1998). *Teoría de la sociedad*. México DF: Triana.
  22. Luoma, P. y Goodstein, J. (1999). Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 553-563.
  23. Marchewka, J. y Towell, E. (2000). A comparison of structure and strategy in electronic commerce. *Information Technology and People*, 13(2), 137-149.
  24. Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
  25. Mungaray, A. (2005). Sujetos virtuales de conocimiento: Los retos de la información en el hipertexto. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 7(1). Recuperado el 23 de febrero de 2010, de: <http://>

- redie.uabc.mx/vol7no1/contenido-lagarda.html.
26. Negroponete, N. (1995). *Ser Digital*. Buenos Aires: Atlántida.
  27. Ogden, S. y Watson, R. (1999). Corporate Performance and stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 526-538.
  28. Rayport, F. y Sviokla, J. (1995). Exploiting the Virtual Value Chain. *Harvard Business Review*, 73(6), 75-85.
  29. Ross, D. (1986). *Aristóteles*. Buenos Aires: Charcas.
  30. Rowley, T. (1997). Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of stakeholder Influences. *The Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
  31. Savage, C. (1996). *5TH Generation Management*. Washington, DC: Butterworth-Heinemann.
  32. Schneider, M. (2002). A stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organization Science*, 13(2), 209-220.
  33. Scott, S. y Lane, V. (2000). A stakeholder Approach to Organizational Identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
  34. Swaminathan, J. y Tayur, S. (2003). Models for Supply Chains in E-Business Models for Supply Chains in E-Business. *Management Science*, 49(10), 1387-1406.
  35. Waddock, S. y Graves, S. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319. ☼