



## Integración de los grupos de interés y el desempeño del gobierno local

ALEJANDRO MARTUCCI GRATEROL<sup>1</sup>

Recibido: 30/03/2007

Aceptado: 01/02/2008

### Resumen

Un desarrollo local factible y sustentable necesita que haya gobernanza para conseguir los objetivos de una estrategia definida. El intercambio entre los diferentes actores, según la visión de la Teoría de los Grupos de Interés, en el cual éstos se reconozcan y respeten, se logra con una integración basada en el compromiso, la confianza, la comunicación, la cooperación y la solidaridad. Esta integración facilita el mejor funcionamiento del gobierno local, con participación de todos los actores locales, calidad en las políticas públicas y de los servicios, transparencia en la gerencia pública, información de carácter público, rendición de cuentas, fuentes de financiamiento, alianzas estratégicas y, en definitiva, desarrollo sustentable.

**Palabras clave:** Desarrollo sustentable, gobernanza, grupos de interés, integración, gobierno local.

---

<sup>1</sup> Licenciado en Urbanismo, Universidad Simón Bolívar (USB). Master en Administración Financiera en el Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Diplomado en Habilidades Docentes, Instituto Tecnológico de Monterrey-Unimet, y egresado del Programa de Especialización en Gestión Universitaria, Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU), Organización Universitaria Interamericana (OUI). Es candidato a doctor en el Programa de Doctorado: Investigación en Economía de la Empresa de la Universidad de Almería, España.



## Abstract

Feasible and sustainable local development needs the existence of governance to reach the objectives of a defined strategy. The exchange among different actors, according to the Theory of Stakeholders vision, in a situation in which all of them are mutually recognized and respected, obtain an integration based on compromise, trust, communication, cooperation, and solidarity. This integration make easier a better functioning of the local government, with participation, quality in public policies and services, public management transparency, information of public character, accountability, financial sources, strategic alliances, and, in summary, sustainable development.

**Key words:** Sustainable development, governance, stakeholders, integration, local government.

## Introducción

En el presente artículo se realiza un análisis teórico del desarrollo local sustentable y la importancia de la gobernanza y el capital social; por otra parte se incorporan elementos de la Teoría de Grupos de Interés, con el objetivo de comprender la participación de los actores locales en ese desarrollo, la integración de éstos, así como la vinculación con el desempeño de los gobiernos locales para la búsqueda de un eficiente y sustentable desarrollo del municipio.

## El desarrollo local sustentable

El término “desarrollo sustentable” fue popularizado por primera vez en 1987, en el libro *Our Common Future*, publicado por la Word Comission for Environment and Development (WCEC). Como plantea Wilson (2003), esta comisión concibe al desarrollo sustentable como “el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus necesidades” (p. 1)



Por su parte, Gabaldón (2006) plantea que: “El desarrollo sustentable no es un estado de armonía permanente, sino un proceso de cambio a través del cual la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del proceso tecnológico y la modificación de las instituciones concuerdan con las necesidades tanto presentes como futuras” (p. 57).

Martínez (2002) afirma que el desarrollo sostenible “debe ser: socialmente justo, ecológicamente sano, tecnológicamente autónomo y no agresivo, y económicamente rentable” (p. 29). En este orden de ideas, *socialmente justo* porque los recursos naturales tienen que ser utilizados para generar satisfacciones materiales y distribuidas equitativamente. *Ecológicamente sano*, en otras palabras, no ir en contra de las características de los ecosistemas y de sus componentes, que son esenciales para su permanencia en el tiempo. Tecnológicamente autónomo y no agresivo, “debe sustentarse en técnicas, ciencias, conocimientos, saberes, etcétera, que permitan la combinación y optimización de recursos, tendentes a la satisfacción de necesidades. Pero en éste, dichas técnicas deben ser asequibles a todos los sujetos del desarrollo y no sólo a aquellos quienes por su poder económico tienen acceso a ellas. Para que así sea, estas técnicas deberán ser autóctonas, lo que de hecho asegura, a los sujetos del desarrollo, su consecución, su bajo costo y, lo que es más importante, su acción menos degradante del ambiente” (pp. 31-32). Y, finalmente, económicamente rentable, ya que conduce a la satisfacción de necesidades materiales; es un componente que no puede dejar de estar presente porque soporta las acciones, inversiones y construcciones para el desarrollo, siempre y cuando no se plantee como el único objetivo.

Las definiciones anteriores establecen el objetivo integral del desarrollo sustentable o sostenible, incorporando lo social, lo tecnológico, lo económico y lo ambiental, sin descuidar en ninguno de los elementos su efecto hacia el futuro al utilizar los recursos actuales. Sin embargo, existen barreras para conseguir ese objetivo. En este sentido, Riordan (2004) establece seis: no hay un derecho universal a un medio ambiente saludable y sustentable; ausencia de una democracia ecológica, aplicándose sólo



una democracia electoral; no hay una ciencia que haya logrado establecer una corresponsabilidad entre recursos usados, justicia social, monitoreo participativo para la supervivencia y democracias ecológicas; desconexión entre el sector público, privado y la sociedad civil para la innovación; se ignora al que está por venir y las instituciones gubernamentales promueven la no sustentabilidad.

Ante esta realidad, es imperativo que cualquier estrategia para el desarrollo sustentable adopte el marco conceptual descrito por los autores citados, tener una visión a largo plazo, presentar una perspectiva integral donde se contemplen aspectos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales en la toma de decisiones, coordinar una orientación estratégica definitiva, e identificar objetivos concretos y políticas para lograrlos.

## Factibilidad del desarrollo local sustentable

El desarrollo local sustentable necesita una estrategia definida y, como precisa Brito (2002): “El éxito de las estrategias de desarrollo dependerá de su contexto político: de su carácter democrático y descentralizado y de la capacidad de la sociedad de construir un marco institucional sólido y confiable para los agentes económicos y sociales, que minimice el costo de las transacciones, estimule la eficiencia adaptativa y el aprendizaje colectivo –tanto del sector público como del privado–, consolide y extienda los derechos de los ciudadanos y fortalezca su capacidad de control sobre los gobernantes, y garantice la responsabilización del sector público” (p. 2).

De la cita anterior se deduce que el Estado es fundamental para el logro de un desarrollo local sustentable, más aún si se analiza lo local como una construcción social permanente, en la cual todos los actores sociales aportan y donde son básicas las políticas para proponer y revisar la administración, con políticas públicas locales y redes de relaciones Estado-sociedad (Jolly, 2002). En este sentido, Navarro (2006) afirma que el proceso de descentralización genera una mayor igualdad en cuanto a la capacidad de participar en el proceso político, ya que la proximidad del gobierno puede “ofrecer un amplio abanico de capacidades institucionales



para empoderar a los ciudadanos y romper con la histórica desigualdad en la inclusión de los actores en el proceso político” (p. 314). Además, la preocupación por el cuidado del medio ambiente y aspectos ecológicos se hace más latente en el municipio ya que el análisis oportuno de los efectos ambientales de los proyectos a desarrollar y las decisiones tomadas son más cercanos y su efecto más inmediato (Becker, 2005).

El gobierno local, con la reforma del Estado, es el garante de un conjunto de reglas que permiten la convivencia social, estimulando la generación de riqueza, la cooperación, la confianza, las oportunidades para la transferencia tecnológica y la sostenibilidad ambiental del desarrollo local. La reforma del Estado incorpora aspectos institucionales, políticos y gerenciales (planificación, organización, dirección y control) para que la coordinación, la flexibilidad, la descentralización, la información, la comunicación y la participación sean constituidas como prácticas comunes de interacción en las organizaciones públicas y la sociedad civil, con ejercicios de consulta pública general y negociaciones más intensas con los principales grupos de interés (Meadowcroft, 2003); buscando la innovación y el pluralismo, la apertura al aprendizaje social, a las múltiples opciones de solución de problemas que surgen de la sociedad; mejorando el diseño de las políticas públicas y aumentando su impacto económico y social, principalmente en la educación y la salud, por medio de un desempeño superior en el cumplimiento de sus funciones, credibilidad en las autoridades y gobernabilidad social (Brito, 2002). La municipalidad, como ente de gobierno local, desempeña roles fundamentales, tales como el ser el rector de la economía local; ser el vínculo más cercano del Estado con la sociedad civil, estableciendo la relación entre la democracia a nivel local y la democracia a gran escala, y movilizar e integrar los diferentes tipos de recursos dentro del sector público y entre las instituciones públicas y privadas (Montin, 2000). La municipalidad tiene que ser el mejor representante de un Estado relacional, con el modelo organizativo de emprendedor social, capaz de crear y gestionar complejas redes inter-organizativas en las que participan tanto organizaciones públicas como privadas (Mendoza, 1996), funcionando como un Estado-red, capaz de procesar informaciones y asegurar un proceso de decisiones compartidas (Castells, 1998).



Para Bardhan (2005): “El objetivo principal es hacer al gobierno más responsable y eficiente en el nivel local. Es una forma de recoger la información y las preferencias locales, alentando la iniciativa local, así como de facilitar el monitoreo local de las actividades gubernamentales” (p. 1).

## El rol de la gobernanza en el desarrollo local

Los objetivos de una estrategia definida en forma efectiva y eficiente para conseguir un desarrollo sustentable requieren de gobernanza. En este contexto, planificar para gobernar es consultar y explicar; no es un acto individual, es una empresa colectiva donde tiene que buscarse el consenso (Njaim, 2005). En este sentido se hace necesario el diálogo político para conseguir la interacción entre los actores estratégicos para obtener un conjunto de reglas del juego que permitan la formulación e implementación de políticas públicas (Chacón, 2006). En consecuencia, el proceso de descentralización puede generar un marco institucional que propicie las alianzas entre las autoridades locales, los actores de la sociedad civil y el sector empresarial (Navarro, 2005b), ya que permite el acercamiento y mayor interrelación.

Para Kooiman (2005) existen elementos comunes para la definición de la gobernanza, “tales como el énfasis en las reglas y las cualidades en las reglas y las cualidades de los sistemas, la cooperación para incrementar la legitimidad y la eficacia y la atención a nuevos procesos y acuerdos públicos-privados” (p. 1). Por otra parte, la gobernanza “refuerza el papel de emprendedor, facilitador, mediador, dirimidor de conflictos, negociador y formulador de reglas que corresponde a los gobiernos; pero reconoce que algunas de estas funciones pueden ser también ejercidas por otros actores empresariales o sociales” (Prats, 2005c: 2). En otras palabras, se requiere de un acercamiento del gobierno a la sociedad, un fortalecimiento de las conexiones para poder conseguir no sólo una toma de decisiones concertadas sino también las posibilidades de reclamo, de rendición de cuentas, posibilidades de control social, transparencia y conocimiento de los actos del gobierno (Diniz, 2005). Como ningún actor, público ni privado, tiene todo el conocimiento de los diferentes problemas ni puede mane-



jar integralmente las situaciones que se presentan, es necesaria una interacción exitosa basada en el reconocimiento y valoración de la interdependencia, en la cual los actores intercambien ideas, información, conocimientos, experiencias y necesidades que fortalezcan la dinámica social.

Sumado a lo antes expuesto, es fundamental la creación de estructuras y procesos socio-políticos interactivos, donde se estimule la comunicación, cooperación y confianza entre los actores involucrados y la creación de responsabilidades comunes, con base en la integración y la diferenciación de las diversas inquietudes e intereses y de los actores dispuestos a distintos procesos de interacción (Prats, 2005a), siendo indispensable incorporar la variable capital social como requisito para la gobernanza. Este capital es de particular interés para la búsqueda de una red de relaciones que facilite la comunicación, participación y vinculación de la comunidad, lo cual permite lograr un clima de confianza donde las personas tengan credibilidad mutua, se generen formas de cooperación y asociación, haya preocupación por el interés colectivo y el interés público, conciencia cívica, y valores éticos en la dinámica diaria de la actividad económica y política de una sociedad, elementos propios de una sociedad globalizada y democrática (Kliksberg, 2001).

El capital social se convierte en capital político mediante la actividad de los actores políticos (entre los cuales se puede considerar a cualquier actor interesado en el desarrollo local) en el proceso de formación e implementación de las políticas públicas locales que logran coordinar e impulsar el desarrollo local (Birner y Wittmer, 2000), la participación en redes, reciprocidad, confianza, normas sociales, la proactividad (Sunkel, 2003), aspectos que se retoman en este artículo al explicar la integración de los grupos de interés.

## La Teoría de los Grupos de Interés

Para el análisis, consideración, fomento y uso del capital social y, en consecuencia, el capital político, es útil la Teoría de los Grupos de Interés, ya que ésta aporta lineamientos clave que sirven para entender a los grupos de interés y favorecer la conformación de capital social.



Las organizaciones tienen que estar muy relacionadas con los actores del entorno para poder adaptarse a los cambios que se presentan y dar respuesta a las necesidades que surgen y tienen que ser satisfechas, aportando la Teoría de los Grupos de Interés elementos que facilitan el intercambio con esos grupos. En el caso de las organizaciones públicas no pueden establecer solas sus objetivos, ni identificar los problemas que se puedan presentar, así como las soluciones que implementen.

En el campo político, ya en 1908, Arthur Bentley, en su libro *The Process of Government*, relaciona al gobierno y al proceso político con la participación de grupos de interés (Bel, 2004; Molins, 1998) como protagonistas, teniendo mucha importancia sus actividades.

Luego, en 1951, David Truman, en *The Government Process*, retoma el punto de la teoría de grupos, hace énfasis en el análisis de los grupos como organizaciones formales y las pautas de conducta en su interior, reconociendo la contribución de éstos en el equilibrio del proceso político (Molins, 1998).

También Mancur Olson, en 1963, en *The Logic of Colective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, plantea que las personas, cuando se reúnen en grupos dirigen su acción colectiva hacia el alcance de intereses comunes (Ayoub, 2007), pasando a conformar grupos de interés en el proceso político.

Duverger (1970) denomina a los grupos de interés “grupos de presión”, más relacionados con el Estado de Bienestar, “los cuales no participan directamente en la conquista del poder y en su ejercicio, sino que actúan sobre el poder, pero permaneciendo fuera de éste, es decir, haciendo presión sobre él...”. Toda asociación, todo grupo, toda organización, incluso aquellos cuya acción se encuentra alejada de la política, puede actuar en tanto que grupo de presión, en ciertos terrenos y en ciertas circunstancias (p. 376). En otras palabras, son grupos que no desean directamente el poder, sólo pretenden ejercer influencia sobre la dinámica social en la cual se encuentran.

Para Almond y Powell (1972) el grupo de interés es “un conjunto de individuos ligados por lazos de intereses o ventajas particulares, que tie-



nen cierta conciencia de estos vínculos” (p. 71), lo cual los hace partícipes del proceso político en el ámbito donde se desenvuelven.

Desde una perspectiva más amplia y actual, Aveledo (2002) menciona que “Los miembros de la sociedad se agrupan dentro de ella de acuerdo a sus intereses. Para promoverlos y para defenderlos. Las organizaciones que crean a tal fin, llamadas cuerpo intermedios, grupos de presión, *grupos de interés*, organismos de la sociedad civil u organismos no gubernamentales, reflejan el pluralismo social” (pp. 82-83). Grupos que asumen ser voceros, informantes, críticos y apoyos morales y físicos en el proceso de desarrollo de la sociedad.

En el campo organizacional se ha demostrado que en los trabajos de Mary Parker Follett, en 1918, la aplicación de la Teoría de los Grupos de Interés en las organizaciones (Schilling, 2000) es fundamental; sin embargo, es Edward Freeman, en 1984 (Windsor, 1998), quien propone que los grupos de interés o *stakeholders* incluyen a todos los grupos que afectan y son afectados por las políticas y actividades de una organización, basando sus aportes en las organizaciones privadas.

En el campo de la empresa privada, Langtry (1994) incorpora a la definición el componente moral al proponer que los grupos de interés o individuos, que estando o no relacionados con las decisiones de la empresa que afectan o puedan afectar su bienestar, tengan algún reclamo moral o legal contra una empresa que viole con sus acciones la consideración, la confianza y el respeto, teniendo que vincular la organización sus decisiones con las consecuencias de las mismas.

Desde finales del siglo XX el aporte mencionado en el párrafo anterior toma mayor vigencia, cuando la responsabilidad social empresarial es definida por Certo (2001) como “la obligación que tiene la gerencia de ejecutar acciones que protejan y mejoren tanto el bienestar de la sociedad como un todo así como los intereses de la organización” (p. 48). El interés de la gerencia tradicional se ha concentrado en generar ganancias y su principal objetivo es la rentabilidad de los negocios que dirige; sin embargo, esta realidad está cambiando, hasta el punto que ya se habla del rendimiento de cuentas sociales, se han hecho significativas nuevas respon-



sabilidades que imponen las expectativas sociales crecientes sobre las organizaciones empresariales que no son las mismas que se afrontaban antes (Calster, 2003; Philpott, 2003; Wilson, 2003; Harrison y Freeman, 1999), inclusive a nivel local, donde, como afirma Vidal (2003), “muchas empresas se comprometen con la sociedad local a través de, por ejemplo: colaboración con organizaciones de defensa del medio ambiente, contratación de personas socialmente excluidas, patrocinio de actividades deportivas o culturales en el ámbito local, y realización de donaciones para acciones de interés general” (p. 73). Si esta necesidad ya está presente en las empresas, con más razón debe estar considerada en las otras organizaciones, como las organizaciones gubernamentales, cuya razón de ser es la propia sociedad y su desarrollo.

En coherencia con lo antes expuesto, los grupos de interés pueden ser analizados desde distintas perspectivas: por una parte, la visión de las empresas privadas, de producción o prestadoras de servicios, las cuales tienen que considerar a sus accionistas o propietarios, directivos y empleados como sus miembros organizacionales y a sus competidores, suplidores y clientes como actores externos a sus organizaciones. Por otra, las organizaciones gubernamentales, bien sean de nivel nacional, regional o local, también tienen miembros de su organización que, salvando las diferencias, también son representados por directivos y empleados que están dentro, y con un conjunto de actores (empresas privadas, ONG's) de la sociedad que están fuera pero que tienen una estrecha vinculación con la toma de decisiones de los entes públicos ya que pasan a ser dirigentes y principales afectados, como se detecta en la generación de políticas públicas, principalmente locales, y en la toma de decisiones en las municipalidades, fundamentales para el desarrollo local.

La Teoría de los Grupos de Interés plantea tres perspectivas para el mejor análisis y aprovechamiento de los aportes de los grupos de interés (Donaldson y Preston, 1995):

- La perspectiva descriptiva/empírica, que determina la naturaleza de los grupos de interés de una organización, sus valores, su relativa influencia sobre las decisiones y el carácter de su situación, las cua-



les son todas informaciones relevantes para la organización (Mellahi y Wood, 2003). En este sentido, se identifican los grupos de interés relevantes, los objetivos y fines de esos grupos de interés, y se analizan las estrategias de influencia que utilizan (Rod y Paliwoda, 2003), lo que permite su registro y determinar áreas en las cuales son pertinentes los posibles aportes en la toma de decisiones, revisión de planes y evaluación de resultados.

- La perspectiva instrumental, la cual vincula medios y fines y argumenta que el desempeño de las organizaciones es más idóneo si los gerentes estratégicos tienen en cuenta a los grupos de interés, pues facilitan dentro de las mismas los procesos de toma de decisiones (Mellahi y Wood, 2003). La teoría es aplicada para identificar la conexión (o la falta de relación) entre la dirección de los grupos de interés y el cumplimiento de los objetivos tradicionales de la organización, el desempeño positivo y la obtención de resultados (Rod y Paliwoda, 2003). Una teoría comprensiva requiere no sólo una explicación de cómo los grupos de interés influyen las organizaciones, sino también cómo éstas responden operativa y tangiblemente a las influencias de estos grupos y a sus demandas (Rowley, 1997).
- La perspectiva normativa prescribe cómo debe ser tratado todo grupo de interés, sobre la base de los principios morales y filosóficos fundamentales (respeto, consideración, transparencia, reconocimiento, equidad) (Mellahi y Wood, 2003); en otras palabras, la teoría se emplea para interpretar la función de la organización, sea pública o privada, incluyendo la identificación de las guías morales o filosóficas que la dirigen. En este sentido, la planificación estratégica debe ser tanto analítica (instrumental) como ética para la consecución de la confianza, el compromiso y el esfuerzo de los grupos de interés, pudiendo inclusive afirmarse que “la Teoría de los Grupos de Interés es una teoría de gerencia organizativa y ética” (Phillips, *et al*, 2003).

Las tres perspectiva resultan de gran interés si se relacionan con la importancia que tiene el valor que la organización debe dar a las deman-



das de todos sus grupos de interés, y el derecho que tienen estos grupos de participar en las decisiones que sustancialmente afectan su bienestar (Dentchev y Heene, 2004; Langtry, 1994), teniendo también derecho a igual trato (Phillips, *et al*, 2003), más aún si se hace referencia a una organización pública, en la cual los grupos de interés son jueces, parte y destino de esas decisiones.

## Atributos de los grupos de interés

Desde la perspectiva descriptiva/empírica o nivel racional, existen elementos o atributos de los grupos de interés que los caracterizan y los hacen elegibles para suministrar información, ideas, conocimientos y experiencias y, además, participar en la toma de decisiones y evaluaciones de procesos organizacionales. Hay autores (Mellahi y Wood, 2003, Greenwood, 2001; Mitchell, *et al*, 1997) que los resumen en tres atributos clave:

- Poder: las organizaciones responden a las presiones externas por el poder de los grupos de interés. Los grupos de interés pueden ejercer poder por medio del voto, por recursos económicos, por influencias políticas o por influencias sociales. Las organizaciones han desarrollado experticia y experiencia en tratar con esos diferentes tipos de poder. Los grupos de interés tienen poder porque controlan información y recursos, afectando la planificación, organización y dirección de las organizaciones (Terje, 2002).
- Legitimidad: que es sustentada por los sistemas económicos, el gobierno y las instituciones. La existencia de los grupos de interés es necesaria por ser útil a las organizaciones para cumplir con su responsabilidad social, ser pertinentes y agregar valor.
- Urgencia: considerado como un atributo en términos de la ubicación prioritaria en situaciones determinadas; en otras palabras, el sentido de urgencia o la capacidad de determinar cuál es la jerarquía u orden de atención de los problemas o casos por atender.



## Integración entre grupos de interés

La efectividad y eficiencia de cada grupo de interés que se involucra en el proceso de desarrollo de la sociedad depende, en gran medida, de la coordinación y complementariedad que haya entre esos grupos, lo cual se logra con los intercambios sociales desde el punto de vista de la Teoría del Intercambio Relacional, la cual, según Das y Teng (2002), “fue inicialmente desarrollada para examinar los intercambios interpersonales más que los que son puramente económicos” (p. 447), y cuando se aplica a organizaciones, para Levine y White (1961) este intercambio es “una actividad voluntaria entre dos organizaciones, la cual tiene consecuencias para la realización de sus respectivas metas u objetivos” (p. 583). Extendiendo esta idea, el intercambio social es una interacción en la cual se da o recibe recursos materiales o intangibles sin necesidad de que haya un retorno directo, ya que rigen criterios como solidaridad, compromiso y cooperación más que los meramente económicos (Uehara, 1990). Los mecanismos que deben prevalecer son los que minimizan los costos de transacción; para conseguirlo se tiene que mantener la integridad de las políticas, desarrollar sistemas, minimizar los costos de transacción, evitar las retenciones, resolver las señales y proteger la fuerza y el valor de un importante intercambio (Kersi y Gary, 2001; Joshi y Stump, 1999).

Con base en los anteriores criterios, la Teoría del Intercambio Relacional, establecen Joshi y Stump (1999), “desarrolla el argumento de que las normas relacionales son la única clase de mecanismo de gobierno que sirve para prescribir (compromiso) y proscribir (oportunismo) de ciertas conductas en el intercambio relacional” (p. 336). La característica distintiva de las normas relacionales es que son formas endógenas de control, no por incentivos o jerarquías, sino por internalización y control moral, por un sistema mutuo y autorregulado entre las partes involucradas en el intercambio.

Dentro del esquema de la teoría en cuestión, es importante el desarrollo de la comunicación y el incremento del intercambio entre las partes para fortalecer el compromiso y la identificación, reduciendo los costos de coordinación y asegurando los intercambios; crear convergencia de expectativas, establecer un lenguaje común, especificar valores y reglas tá-



citas para la conducta; establecer sanciones colectivas; y difundir información acerca de la conducta de las partes. Asimismo, la comunicación permite expresar los intereses y desarrollar valores compartidos en la planificación colaborativa (Koontz, 2005), hace imperativo el diálogo con los grupos de interés y la interacción entre estos grupos a diferentes niveles y su participación (Keskitalo, 2004). Como ejemplo de lo anterior, los clientes con larga duración, así como los clientes con alta satisfacción, tienen el beneficio de una política clara de comunicación, la cual es más consistente con sus necesidades reales (Reinartz y Kumar, 2003). Por otra parte, también es relevante comunicar los logros conseguidos y los avances en los procesos de toma de decisiones compartidas y con participación de grupos de interés (Parkin, 2004). Por último, para conocerse entre sí los actores es necesaria la comunicación, es un elemento fundamental para mantener el capital social y, por supuesto, para la gobernabilidad, donde el diálogo político opera como una capacidad y una estrategia del sistema para lograr consensos por medio de la comunicación (Chacón, 2006).

Así como la comunicación, tanto el conflicto como la confianza y el compromiso tienen un efecto significativo para el intercambio relacional. En tal sentido, el conflicto es definido como una tensión entre dos o más entes sociales que se genera de la incompatibilidad entre la respuesta actual y la deseable por alguno de esos entes. En el contexto de los canales de relación (vías de intercambio), el conflicto es una situación en la cual uno de los miembros percibe que el otro está comprometido en una conducta que le impide conseguir sus metas, lo cual tiene consecuencias negativas o, lo que es más productivo, consecuencias positivas (Kumar, *et al*, 1995). En este último caso las partes discuten, analizan y buscan soluciones que permitan superar los conflictos, inclusive, y en el mejor de los casos, enriquecer el proceso de intercambio, basándose, como propone Jamal (2004), en una “ideología del armonioso conflicto” (p. 364), con la cual se busca gerenciar el conflicto. Tal es el caso de los grupos de interés como una parte integral de los conflictos medioambientales, del análisis de las posiciones e intereses de estos grupos, que es fundamental para gerenciar este tipo de conflictos que aportan una plataforma para el entendimiento e interacción (Elias *et al*, 2004; Rockloff y Lockie, 2004).



En cuanto a la confianza como la creencia, la confidencia y la expectativa de que una parte cumplirá con su palabra o promesa, ésta evoluciona a partir de los valores compartidos y metas comunes de los actores involucrados en un proceso y puede convertirse en una relación a largo plazo: se desarrolla y construye con el tiempo (Concha y Solikova, 2000). Como consecuencia, la confianza tiene un valor en la mejora y coordinación del flujo de información, un concepto frecuentemente citado en la teoría económica como un medio para mejorar el intercambio entre socios y optimizar la asignación de recursos, los costos de transacción disminuyen y se genera una mejor distribución de recursos (Casson y Della, 2004). Para Prats (2005b), “la confianza generalizada resulta ser un importante activo para el bienestar o desarrollo de cualquier sociedad (...), genera grupos que persiguen intereses particulares dentro de una sociedad integrada por personas y grupos diversos pero igualmente merecedores de confianza” (p. 1).

Con respecto al compromiso, el mismo es definido como una implícita o explícita promesa de continuar con los intercambios, haciendo sacrificios en el corto plazo para realizar beneficios a largo plazo. En este sentido, el compromiso es el constructor clave del desarrollo y mantenimiento de estables y duraderas relaciones a largo plazo por los vínculos que se generan (Kumar *et. al.*, 1995).

Otro aspecto presente en el intercambio relacional es la cooperación, la cual requiere que las dos partes en una relación participen activamente para lograr mutuos beneficios y que esa cooperación promueva prosperidad en la relación (Hewett y Bearden, 2001). Con la cooperación se logra solucionar problemas que individualmente no se pueden resolver (Olden, 2003); para El *et. al.* (2004) “es un proceso que puede terminar en una sociedad, caracterizada por la combinación de influencia y poder” (p. 279), que incrementa la legitimidad de los procesos y acuerdos entre lo público y lo privado (Kooiman, 2005). Covey (1989) plantea la filosofía de ganar/ganar de la interacción humana: “Ganar/ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o solucio-



nes son mutuamente benéficas, mutuamente satisfactorias. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen en el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo” (p. 264), favorece el intercambio productivo entre las partes, ya que cada parte obtiene algo beneficios, y se produce un efecto de sinergia por el efecto multiplicador del trabajo en equipo y la unión de esfuerzos.

En resumen, el intercambio relacional, por medio de la comunicación, la resolución positiva de conflictos, la confianza, el compromiso y la cooperación, fomenta, facilita y fortalece las relaciones entre los grupos de interés y el apoyo al desarrollo de cualquier localidad.

## Integración para un mejor desempeño de los gobiernos locales

La integración de los grupos de interés en un municipio facilita el mejor funcionamiento del gobierno de esa localidad ya que, como se ha explicado en párrafos previos, es más factible el desarrollo local, la gobernabilidad y la generación de capital social. Este buen funcionamiento afecta, posiblemente, el desempeño de los gobiernos locales y sus actores, lo cual se refleja y mide en indicadores de gestión. Entre estos indicadores se mencionan:

- **Participación.** En el municipio es necesario el diálogo con los grupos de interés, la interacción entre éstos y su incorporación a la toma de decisiones, ejecución de acciones y evaluación de resultados. Con la participación se consigue detectar los problemas comunes que son percibidos en las comunidades en términos sociales, económicos, ambientales, políticos e institucionales, con lo cual se obtiene una visión de la comunidad, su vulnerabilidad y sus capacidades de adaptación a nivel local (Keskitalo, 2004). En otras palabras, una efectiva, eficiente, continua y legítima participación pública (Verdeyen *et al*, 2004) se relaciona con el crecimiento de la gobernabilidad y la existencia de capital social.



- **Calidad de las políticas públicas.** Éstas son programas de acción para conseguir objetivos para el bienestar común y no sólo decisiones del sector gubernamental. En tal sentido, la influencia de los grupos de interés en todos los ámbitos del proceso de las políticas públicas (generación, ejecución y evaluación) permite adaptarlas a las preferencias y necesidades de la población, ya que dichos grupos tienen diferentes percepciones, actitudes, niveles de interés, poder e influencia, y permiten la identificación de caminos de pensamiento, aprendizaje y cambio en el mencionado proceso (Fowler y Gilfillan, 2003). La representación e influencia de diversos actores de la sociedad en el proceso de elaboración de políticas públicas afecta positivamente los niveles de gobernabilidad local (Navarro, 2005a).
- **Calidad de los servicios públicos.** El gobierno local busca que los servicios locales, como alumbrado público, recolección de basura, pavimentación de las vías públicas, parques y bibliotecas públicas, etcétera, tengan una mayor cobertura y un buen funcionamiento (Balaguer, 2004). Para obtener un sistema de calidad en estos servicios es conveniente contar con estrechas relaciones con los usuarios para conocer sus necesidades, expectativas y preferencias (Hernández, 2002), usuarios que representan grupos de interés en el municipio.
- **Transparencia.** Para un gobierno local significa la presentación de información clara y completa, actualizada, sobre procesos como: formulación y ejecución del presupuesto, otorgamiento de patentes de industria y comercio y licitación para adquisición de bienes y contratación de obras y servicios (Transparencia Venezuela, 2005). Además, los ciudadanos tienen derecho a la información acerca del funcionamiento del gobierno local, que es el rector del desarrollo local, involucrarlos en los procesos para su elaboración, y escuchar sus opiniones enriquece los documentos y actividades realizados en esos procesos.
- **Rendición de cuentas, la cual, para Transparencia Venezuela (2006)** “implica la instrumentación de diversos mecanismos que en



el fondo se traducen en mayor información a la ciudadanía sobre la gestión pública. Entre los más importantes se pueden mencionar: audiencias públicas, cabildos abiertos, interlocución a través de Internet, flujo de información permanente apoyado en medios informáticos y estrategias de comunicación (rendición de cuentas), articulación de las entidades públicas con organizaciones de la sociedad civil, publicidad, y mecanismos de seguimiento y evaluación (p. 89). La participación de grupos de interés permite una evaluación más objetiva e integral de los resultados de la gestión de los gobiernos locales y, en consecuencia, una clara y oportuna rendición de cuentas, como respuesta a las exigencias de estos grupos.

- **Fuentes de financiamiento.** Los recursos de los gobiernos locales tienen distintos fondos de origen (tributos municipales, aportes de empresas privadas) además de los provenientes del gobierno central. Los actores locales tienen que representar una opción en la obtención de inversiones, representando los tributos municipales una vía, los cuales se incrementan si hay un mayor desarrollo local. Por otra parte, también están presentes los aportes de los multilaterales (inversiones locales, fuentes de empleo, desarrollo de actividades conexas), los cuales están dispuestos a apoyar el desarrollo de la municipalidad, al igual que los otros grupos de interés.
- **Alianzas estratégicas con otros actores sociales.** Asociaciones socialmente productivas que tienden a formarse en forma voluntaria y no exclusivamente sirven para resolver problemas colectivos o reducir costos de transacción. Las alianzas se traducen en trabajo cooperativo y productivo que favorece a un desarrollo local más eficiente y eficaz, ya que hay la consecución concertada de los objetivos estratégicos de las partes.

Los anteriores indicadores pueden arrojar resultados más satisfactorios si los grupos de interés presentes en el municipio trabajan en forma integrada, participando en la toma de decisiones compartida, colaborando en un ambiente de confianza y entendimiento donde la solidaridad, el com-



promiso, la identificación, la comunicación y la cooperación permitan una interacción para la sana resolución de conflictos y un trabajo en equipo en búsqueda de un eficiente y sustentable desarrollo local.

## Conclusiones

La Teoría de los Grupos de Interés, desde sus tres perspectivas, aporta lineamientos para el análisis y aprovechamiento de los grupos de interés en el desarrollo local sustentable. El gobierno local, al determinar cuáles son los grupos de interés del municipio y sus atributos, e incentivar estratégicamente a estos grupos, establece formas de participación para una toma de decisiones y un control de gestión que influyen positivamente en sus políticas públicas y su desempeño, lo que se traduce en beneficios para la comunidad.

Con base en el análisis teórico, plantea que la integración de los grupos de interés con sus distintos componentes, entre los cuales tienen que prevalecer la comunicación, la resolución de conflictos, la confianza, el compromiso y la cooperación, genera capital social y gobernanza, lo que conduce a un diálogo político que favorece el desempeño del gobierno local y, en consecuencia, el desarrollo local sustentable.



## Referencias bibliográficas

- ALMOND, G. y POWELL, G. (1972). *Política comparada. Una concepción evolutiva*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós, pp. 71.
- AVELEDO, R. (2002). *¿Qué es la política?* Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- AYOUB, J. (2007). "Una aproximación a la lógica de la acción colectiva de Mancur Olson". *Revista Ciencias Jurídicas y Sociales*, número 4, octubre.
- BALAGUER, M. (2004). "La eficiencia de las administraciones locales ante diferentes especificaciones del output". *Hacienda Pública Española / Revista de Economía Pública*, 170 (3): 37-58.
- BARDHAN, P. (2005). *Democracia local y gobernanza (1) Instituciones y Desarrollo*, número 16, volumen 1, Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, febrero, p. 1.
- BEL, G. (2004). "Estado ¿vs? mercado". *Estudios de Economía Aplicada*, agosto, vol. 22, número 002. Asociación de Economía Aplicada (ASEPELT), Madrid, España, pp. 231-249.
- BIRNER, R. y WITTMER, H. (2000). *Converting Social into Political Capital*. Paper Submitted to the 8th Biennial Conference of the International Association for the Study of Common Property (IASCP) "Constituting the Commons: Crafting Sustainable Commons in the New Millenium". Disponible en: <http://dlc.dlib.indiana.edu/archive/00000221/00/birnerr041300.pdf>
- BRITO, M. (2002). "*Buen gobierno local y calidad de la democracia*" (2). *Instituciones y Desarrollo* 12-13 Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, 17 diciembre. Disponible en: [http://www.iigov.org/revista/?p=12\\_10](http://www.iigov.org/revista/?p=12_10) pp. 2.
- CALSTER, G. (2003). "CSR initiatives en vogue". *International Report European Environmental Law Review*, August/September.
- CASSON, M. y DELLA, M. (2004). "The Costly Business of Trust". *Development Policy Review*, May, vol. 22, Issue 3.
- CASTELLS, M. (1998). *¿Hacia el Estado red? Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información*. Ponencia presentada en el Seminario sobre "Sociedad y reforma del Estado", organizado por el Ministerio de Administração Federal e Reforma Do Estado, República Federativa do Brasil. Sao Paulo, 26-28 marzo. Disponible en: [http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/seges/publicacoes/reforma/seminario/CASTELLS.PDF](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/seges/publicacoes/reforma/seminario/CASTELLS.PDF)



- CERTO, S. (2001). *Administración moderna*. Bogotá, Colombia: Editorial Prentice, pp. 48.
- CONCHA, J. y SOLIKOVA, A. (2000). "Relaciones a largo plazo entre compradores y proveedores: la importancia de la tecnología en el desarrollo de la confianza". *Revista Estudios Gerenciales*, Universidad ICESI, Jul-Sept, n° 76.
- COVEY, S. (1989). *7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona, España: Editorial Paidós, pp. 264.
- CHACÓN, D. (2006). "Diálogo y eficacia política". *Gobernanza. Revista Internacional para el desarrollo humano*, edición 39, martes 31 de enero. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya. Disponible en: <http://www.iigov.org/gbz/article.drt?edi=340929&art=341097>
- DAS, T. y TENG, B. (2002). "Alliance Constellations: a social exchange perspective". *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 3, pp. 447.
- DENTCHEV, N. y HEENE, A. (2004). "Managing the reputation of restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder". *Journal of Public Affairs*, vol. 4, n° 1.
- DINIZ, E. (2005). "Reforma del Estado, gobernabilidad y sostenibilidad de la democracia". *Revista Instituciones y Desarrollo* N° 16, volumen 1, febrero. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.
- DONALDSON, T. y PRESTON, L. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1.
- DUVERGER, M. (1970). *Sociología política*. Barcelona, España: Ediciones Ariel, pp. 376.
- EL, W.; Phillips, C. y ZWI, A. (2004): "'Public Health Nurses' Perspectives on Collaborative Partnerships in South Africa". *Public Health Nursing*. volume 21, number 3, May/June.
- ELIAS, A.; CAVANA, R. y JACKSON, L. (2002). "Stakeholder analysis for R&D project management". *R&D Management*, 32, 4.
- FOWLER, A. y GILFILLAN, M. (2003). "A framework for Stakeholder Integration in Higher Education Information Systems Projects". *Technology Analisis & Strategic Management*, vol. 15, n° 4, December.
- GABALDÓN, Arnoldo J. (2006). *Desarrollo sustentable. La salida de América Latina*. Caracas, Venezuela: Editorial Grijalbo, pp. 57.



- GREENWOOD, M. (2001). "Community as a Stakeholder". *JCC*, 4 Winter.
- HARRISON, J. y FREEMAN, R. (1999). "Stakeholder, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives". *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 5.
- HERNÁNDEZ, M. (2002). *Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct.
- HEWETT, K. y BEARDEN, W. (2001). "Dependence, Trust and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: implications for Managing Global Marketing Operations". *Journal of Marketing*, Oct., vol. 65 Issue 4.
- JAMAL, T. (2004). "Conflict in Natural Area Destinations: A Critique of Representation and 'Interest' in Participatory Processes". *Tourism Geographies*, vol. 6, n° 3, 352-379, August.
- JOLLY, J. (2002). *Lo público y lo local: gobernancia y políticas públicas*. Colección de Documentos Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya. Disponible en: [http://www.iigov.org/documentos/?p=2\\_0106](http://www.iigov.org/documentos/?p=2_0106)
- JOSHI, A. y STUMP, R. (1999). "Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16 (4), pp. 336.
- KERSI, A. y GARY, F. (2001). "The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationship". *Journal of Marketing*, Oct., vol. 65 Issue 4.
- KESKITALO, E. (2004). "A framework for Multi-level Stakeholder Studies in Response to Global Change". *Local Environment*, vol. 9, n° 5, 425-435, October.
- KLIKSBERG, B. (2001). *El capital social. Dimensión olvidada del desarrollo*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- KOOIMAN, J. (2005). "Gobernar en gobernanza"(1). *Instituciones y Desarrollo*, número 16, volumen 1, Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, febrero, p. 1.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. y STEENKAMP (1995). "The Effect of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes" *Journal of Marketing Research*, 32 (August).



- LANGTRY, B. (1994). "Stakeholders and the moral responsibilities of business". *Business Ethics Quarterly*, volume 4, Issue 4.
- LEVINE, S. y WHITE, P. (1961). "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships". *Administrative Science Quarterly* 5, pp. 583.
- MARTÍNEZ, N. (2002): *La herencia ambiental del hombre*. Barquisimeto, Venezuela: Comité de Publicaciones del CDCHT de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), p. 29 y pp. 31-32.
- MELLAHI, K. y WOOD, G. (2003). "The Role and Potential of Stakeholders in 'Hollow Participation': Conventional Stakeholder Theory and Institutional Alternatives". *Business and Society Review*, volume 108 Issue 2, page 183-June.
- MENDOZA, X. (1996). "Las transformaciones del sector público en las sociedades avanzadas: del estado del bienestar al estado relacional". *Papers de Formació Municipal*, número 23, marzo. Disponible en: <http://www.pv.ccoo.es/fsap/dipuvalencia/varis/Gestio/Sectpublico.htm>
- MITCHELL, R.; AGLE, B. y WOOD, D. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of What Really Counts". *Academy of Management Review*, vol. 22, Issue 4.
- MONTIN, S. (2000). "Between fragmentation and co-ordination. The changing role of local government in Sweden". *Public Management*, vol. 2 Issue 1.
- MOLINS, J. (1998). "La teoría de grupos". *Working Paper*, nº 143. Universitat Autònoma de Barcelona, España.
- NAVARRO, M. (2004). "Gobernanza descentralizada y desigualdad: una aproximación institucional" *Revista Instituciones y Desarrollo*, nº 16, pp. 307-334. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, pp. 314.
- NAVARRO, M. (2005a). "Alcaldes fuertes y oposición débil en Perú". *Gobernanza. Revista Internacional para el desarrollo humano*. Edición 17, nº 1, 02. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.
- NAVARRO, M. (2005b). "¿Ha llegado la descentralización al Mediterráneo?" (314). *Gobernanza. Revista Internacional para el desarrollo humano*, edición 20, martes 15 de marzo. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya. Disponible en: <http://www.iigov.org/gbz/article.drt?edi=14443&art=14447>



- NJAIM, H. (2005). "La gobernabilidad en Venezuela: un desastre previsible", en *Gobernabilidad y constitucionalismo en América Latina*. Universidad Autónoma de México: Diego Valdés Editor.
- OLDEN, P. (2003). "Hospital and community health: going from stakeholder management to stakeholder collaboration". *JHSA*, Summer.
- PARKIN, R. (2004). "Communications with research participants and communities: foundations for best practices". *Journal of Exposure Analysis and Environmental Epidemiology*, 14, 516-523.
- PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. y WICKS, A. (2003). "What stakeholder theory is not". *Business Ethics Quarterly*, volume 13, Issue 4, pp. 480.
- PHILPOTT, J. (2003). "The great stakeholder debate". *People Management*, vol. 9, Issue 16.
- PRATS, J. (2005a). "Pero ¿Qué es la gobernanza?" *Gobernanza. Revista Internacional de gobernabilidad para el desarrollo humano*, n° 17, 01/02. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.
- PRATS, J. (2005b). "Desigualdades y confianza social". *Revista Internacional de gobernabilidad para el desarrollo humano*, n° 24, 017/05/2005. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, pp. 1.
- PRATS, J. (2005c). "Racionalidad sustantiva y racionalidad procedimental" (2). *Gobernanza. Revista Internacional para el desarrollo humano*, edición 36, martes 14 de junio. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya. Disponible en: <http://www.iigov.org/gbz/article.drt?edi=87295&art=87356>
- REINARTZ, W. y KUMAR, V. (2003). "The impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing*, enero 2003, vol. 67, Issue 1.
- RIORDAN, T. (2004). "Biting More Than Chewing. Transforming Institutions for Sustainability" Barcelona Workshop 14-15 June. Disponible en: [http://www.iigov.org/gds/pdf/ORiordan\\_Keynote\\_Speak.pdf](http://www.iigov.org/gds/pdf/ORiordan_Keynote_Speak.pdf)
- ROCKLOFF, S. y LOCKIE, S. (2004). "Participatory tools for coastal zone management: Use of stakeholder analysis and social mapping in Australia" *Journal of Coastal Conservation*, 10: 81-92.
- ROD, M. y PALIWODA, S. (2003). "Multi-sector collaboration: a stakeholder perspective on a government, industry and university collaborative venture". *Science and Public Policy*, volumen 30, number 4, August.



- ROWLEY, T. (1997). "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences". *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4.
- SCHILLING, M. (2000). "Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follett". *Journal of Management History*, vol. 6, n° 5, pp. 224-242
- SCHILLING, M. (2000). "Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follett". *Journal of Management History*, vol. 6, n° 5, pp. 224-242.
- SUNKEL, G. (2003). "La pobreza en la ciudad: capital social y políticas públicas", en *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. CEPAL, Santiago de Chile, enero 2003.
- TERJE, J. (2002). "Project stakeholder management". *Engineering Management Journal*, vol. 14, n°4, December.
- TRANSPARENCIA VENEZUELA (2005). *Sistema de Indicadores de Transparencia Municipal 2005*. Caracas: Transparencia Venezuela.
- TRANSPARENCIA VENEZUELA (2006). *Manual de acceso a la información pública para una gestión municipal transparente*". Caracas: Transparencia Venezuela, primera edición, pp. 89.
- UEHARA, E. (1990). "Dual Exchange Theory, Social Networks, and Informal Social Support". *American Journal of Sociology*, Volume 96, Number 3 (November).
- VERDEYEN, V.; PUT, J. y BUGGENHOUT, B. (2004). "A social stakeholder model". *International Journal of Social Welfare*, 13: 325-331.
- VIDAL, I. (2003). *Responsabilidad Social Empresarial en las Américas*. Capítulo: "Desarrollo sostenible, responsabilidad social corporativa y balance social", en Caracas, Venezuela: Alianza Social VenAmCham, pp. 73.
- WILLSON, M. (2003). "Corporate sustainability: What is it and where does it come from?" (1). *Ivey Business Journal*, March/April.
- WINDSOR, D. (1998). *The Definition of Stakeholder Status*. Presentado en el International Association for Business and Society (IABS) Annual Conference in Kona-Kailua, Hawaii (June).