Gestión de ‘stakeholders’ con propósito en tiempos inciertos

En un entorno geopolítico cambiante, el propósito es la brújula que guía a empresas y grupos de interés.

1 de septiembre de 2025

Como muchas otras empresas, Apple ha descubierto que el grupo de interés al que más debe complacer es el gobierno de Estados Unidos. Bajo la agenda “América primero” de Donald Trump, la multinacional tecnológica se ha situado en el centro del debate por ser una compañía líder estadounidense que fabrica gran parte de sus productos en el extranjero, sobre todo en China.

Su director ejecutivo, Tim Cook, se ha reunido en repetidas ocasiones con Trump desde el inicio de su segundo mandato. Tras esos encuentros, Apple se comprometió a invertir

©IESE Business School

500.000 millones de dólares en el país. Después, en agosto de 2025, cuando Trump anunció un arancel del 100% sobre chips y semiconductores extranjeros —con excepciones para empresas como Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC), que trasladaron parte de sus operaciones a Estados Unidos—, Apple aumentó la cifra a 600.000 millones.

La teoría de los grupos de interés –las empresas tienen la responsabilidad de atender las necesidades e intereses de otros actores más allá de sus accionistas– se está poniendo a prueba como nunca en la era de la geopolítica.

Desde que, en 1984, R. Edward Freeman sugirió "un enfoque basado en los grupos de interés" en su libro sobre su gestión, su propuesta ha ido ganando terreno de manera constante. Así, durante cuatro décadas ha guiado la evolución hacia una mayor responsabilidad social corporativa (RSC), la adopción de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), y las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión (DEI), fundamentadas en la premisa de que las empresas funcionan mejor cuando consideran a una variedad de actores: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y el medioambiente.

Ahora el enfoque está cambiando de nuevo. La RSC, los criterios ESG y las iniciativas DEI han dejado de ocupar un lugar prioritario en muchas agendas corporativas, y en algunos casos se están dejando de lado discretamente. En su lugar, los grupos de interés que parecen cobrar más peso son los políticos.

Esto contrasta claramente con lo que escribió Freeman en 1998: "La aplicación de los principios de gestión de los grupos de interés, a largo plazo, reduce la necesidad de políticas industriales y del aumento de la intervención y regulación gubernamental". Está claro que no todos recibieron el mensaje.

¿Acaso la gestión de las partes interesadas quedará ahora a merced de los vaivenes de la política partidista?

Con una única voz gubernamental marcando la pauta, el "patriotismo" no ha tardado en convertirse en lo que *The Economist* ha calificado como "la nueva economía de los grupos de interés" en el mundo empresarial.

En este contexto, surge una cuestión clave: ¿cómo deberían las empresas gestionar sus grupos de interés?

©IESE Business School

Marco para gestionar la politización

De algún modo, nada de esto es nuevo. Ya en 2001, la Academy of Management lanzó una convocatoria de artículos sobre cómo influyen los gobiernos, en parte como respuesta a la tesis de que "bajo una teoría de los grupos de interés del capitalismo, los gobiernos importarían menos que en el pasado". Para demostrar que este tema sigue latente, e incluso se ha acentuado, la misma asociación internacional publicó recientemente otra convocatoria de artículos sobre cómo gestionar en tiempos de turbulencia política y qué estrategias podrían adoptarse para afrontar el creciente riesgo geopolítico. Habrá que esperar hasta después de la fecha límite de 2026 para conocer qué dicen los académicos sobre el auge del "nacionalismo de las partes interesadas" y cómo las organizaciones pueden evitar ser penalizadas políticamente.

Hace más de una década, Fabrizio Ferraro y Bruno Cassiman identificaron la "politización" como uno de los grandes desafíos de liderazgo del siglo XXI. Ante el creciente impacto de los gobiernos en la estrategia, afirmaron que los directivos tendrían que aprender a gestionar a los grupos de interés de una manera diferente. La "bendición a medias" de la globalización, la disrupción digital y el surgimiento de multinacionales más rentables y poderosas que los propios Estados-nación habían creado una tormenta perfecta de condiciones. Según ellos, eso contribuía a niveles elevados de incertidumbre y ambigüedad respecto al futuro, algo no muy diferente de lo que estamos viendo hoy.

Para gestionar este escenario, Ferraro y Cassiman desarrollaron un marco –hoy aún más relevante– que recomienda a los CEO convertirse en arbitrajistas para asignar recursos, experimentadores para abordar las oportunidades y orquestadores de diversidad y creatividad para generar innovación y ventaja competitiva.

La politización empuja a los líderes empresariales hacia…

El arbitraje

Piensa. En el ámbito empresarial, el arbitraje es la práctica habitual de trasladar activos y recursos de regiones con más costes y regulaciones a otras con menos, para aprovechar las diferencias entre jurisdicciones de mercado. ¿Eres consciente de cómo están cambiando tus

©IESE Business School

oportunidades de arbitraje?

Actúa. Anticípate y dialoga con los responsables políticos mientras se debaten regulaciones; de lo contrario, otros decidirán tu futuro. Si el entorno operativo se vuelve más estricto, busca nuevas formas de posicionar tu empresa y aprovechar las condiciones cambiantes.

La experimentación

Piensa. ¿Estás probando distintas formas de interactuar con gobiernos, reguladores y legisladores?

Actúa. Al buscar el equilibrio entre los objetivos empresariales y las necesidades de los grupos de interés, tal vez descubras que necesitas un nuevo modelo de negocio. Eso podría implicar una reinvención radical, grandes inversiones, proveedores distintos y nuevas competencias en tus empleados. No esperes que todo siga como hasta ahora.

La orquestación

Piensa. Cuando interactúas con tus grupos de interés, ¿manejas bien las tensiones entre sus lógicas tan distintas como contradictorias?

Actúa. Crear soluciones colectivas con actores en posiciones opuestas requiere una mentalidad y una disposición híbridas. No es algo que puedas delegar en el área de relaciones con inversores o en el equipo de comunicación. Aprende a sentirte cómodo en la incomodidad, tolerar el cambio y, al mismo tiempo, transmitir una visión inspiradora que genere entusiasmo y cooperación.

¿Puede la ventaja competitiva conciliar intereses contrapuestos?

Una de las críticas habituales a la gestión de los grupos de interés radica en que resulta casi imposible conciliar las necesidades e intereses contrapuestos de colectivos tan diversos, lo que convierte la formulación de una estrategia empresarial coherente en algo parecido a

©IESE Business School

poner orden en una jaula de grillos. Ahora bien, un gobierno que dicta la política empresarial a costa de los trabajadores, los proveedores o el medioambiente no ofrece una alternativa mejor, del mismo modo que gestionar una compañía solo para generar beneficios para los accionistas también se ha revelado insuficiente.

En esta línea, una investigación de Jeroen Neckebrouck cuestiona la idea de medir la ventaja competitiva de una empresa únicamente por el reparto de beneficios entre los accionistas. Tras analizar más de 14.000 compañías belgas con el foco en los empleados como grupo de interés clave, el estudio muestra que muchas empresas pagan a sus empleados por encima de los salarios de mercado sin que ese valor quede reflejado en el balance. Esa ausencia no significa que generen menos valor; al contrario, pueden estar creando más y distribuyéndolo de otra manera entre sus grupos de interés. Al ofrecer mejores salarios o condiciones a empleados y proveedores, estas empresas pueden atraer perfiles más leales y comprometidos, lo que a su vez se traduce en una ventaja competitiva que no siempre aparece en los beneficios destinados a los accionistas. Así pues, la ventaja competitiva exige una visión más amplia.

La investigación de Neckebrouck aporta evidencia empírica a la nueva perspectiva de los *stakeholders* en estrategia, basada en la teoría de recursos y capacidades (RBV, por sus siglas en inglés) de Jay Barney y otros. Según esta, para entender por qué algunas empresas crean más valor que otras y logran una ventaja competitiva, hay que amplificar el foco a todos los grupos de interés. Priorizar a los accionistas, advierte Barney, es una lógica "profundamente errónea".

Por tanto, la clave está en alinear los intereses de todas las partes, incluidos los gobiernos. Así lo destacó Colin Mayer, profesor emérito de Oxford, en la IESE-ECGI Corporate Governance Conference 2025, celebrada en Madrid. Hoy en día, se toman decisiones precipitadas que perjudican a otros grupos de interés, cuando no es justo que el coste recaiga sobre quienes no lo han causado ni deberían asumirlo. En cambio, si se reconoce que el éxito proviene de generar beneficios sin causar daños –y sin desviar ni transferir el valor (o el perjuicio) a terceros–, todos podemos salir ganando.

"Los intereses que se refuerzan mutuamente fomentan la colaboración entre empresas, inversores, gobiernos, clientes, empleados, proveedores y comunidades, comprometidos con un propósito común de prosperidad compartida", declara Mayer.

La gestión de los grupos de interés se enfrenta a un gran desafío cuando el entorno geopolítico actual plantea todo en términos de suma cero. Sin embargo, la solución se

©IESE Business School

encuentra en esas dos pequeñas palabras de Mayer: propósito común.

El propósito como guía para tomar decisiones alineadas con tus valores

En momentos de crisis, el propósito se convierte en una brújula estratégica para las empresas. Mike Rosenberg lo constató durante la pandemia en conversaciones con numerosos directores generales: “Las empresas con un propósito claro superaron mejor la crisis”, cuenta. Al trasladar esa lección al contexto actual de Trump 2.0, insiste: “Todos deberíamos preguntarnos quiénes somos, qué estamos dispuestos a hacer y a no hacer, y qué valores defendemos de verdad”.

Jordi Canals lo explica con una metáfora elocuente: en un entorno de “baja visibilidad”, el “propósito corporativo y el tipo de compañía que se desea ser son luces potentes que iluminan una parte importante del trayecto a recorrer”, cuenta en Estrategia de la empresa ante cambios geopolíticos disruptivos.

Hoy, además de los factores habituales que directivos y empresas deben sopesar al formular su estrategia –eficiencia, acceso al mercado y diseño organizativo–, la combinación de riesgo geopolítico elevado y grupos de interés más activos, incluidos gobiernos intervencionistas, convierte un propósito claro y orientador en una necesidad imperativa.

No significa que vaya a ser sencillo, pero precisamente por eso el propósito, y los valores que lo sustentan, son clave para que las decisiones respecto a los grupos de interés estén realmente alineadas con ellos.

En cuestiones como ESG o DEI, por ejemplo, ¿el propósito corporativo te invita a abandonar esos compromisos o a mantenerlos? Rosenberg señala otra práctica: “en algunas empresas, se opta por cambiar el nombre de los departamentos responsables de esas áreas, aunque sigan con sus iniciativas. Siguen haciendo lo que consideran correcto, pero sin hablar tanto de ello por el momento”.

“Este tipo de decisiones sobre los grupos de interés son más fáciles de tomar si tienes claro tu propósito desde el principio. Lo difícil es no dejarse arrastrar por el constante vaivén emocional de las noticias políticas”, opina Rosenberg.

En línea con esta visión, John Almandoz propone un enfoque del propósito de dentro afuera: centrarse primero en los valores internos y las motivaciones de los empleados que influyen

©IESE Business School

en el día a día de las operaciones con que las empresas sirven a sus clientes. Permitir que fuerzas externas o los *stakeholders* más ruidosos definan tu propósito solo puede acabar mal: terminarás dando bandazos de una crisis política a otra.

“Una ventaja clave del enfoque de dentro afuera es su capacidad para fomentar la unidad en el seno de la organización y con los grupos de interés externos: al ser elegido por todas las partes, la probabilidad de que provoque discordia es menor. Esa unidad e inspiración deberían aumentar, a su vez, el compromiso y la productividad”, explica Almandoz.

El enfoque de dentro hacia afuera del propósito

Para generar beneficios compartidos con múltiples partes interesadas, John Almandoz propone involucrar cabeza, corazón y manos.

Define (cabeza)

Establece una razón de ser clara y convincente de tu organización que conecte con tus grupos de interés. Tú defines el propósito; no permitas que lo haga el ruido político.

Interioriza (corazón)

Integra el propósito en la cultura, los valores y la identidad corporativa. Este paso vincula el propósito con las emociones y motivaciones de los empleados, creando sentido y pertenencia.

Actúa (manos)

El propósito se debe traducir en acciones tangibles que sustenten los procesos, decisiones y operaciones de la empresa.

Un propósito claro te ayudará a trazar un mapa de los *stakeholders* y sus intereses, prestando especial atención al poder e influencia que pueden ejercer sobre tu empresa, ahora y en el futuro. Para ello, existen múltiples herramientas, pero lo esencial es abordar este ejercicio junto con el consejo de administración y sus comités.

A lo largo de este proceso, incluso cuando los grupos de interés mantengan posturas opuestas, pueden aflorar áreas de coincidencia alineadas con el propósito y los valores de la compañía. Como indicaba *The Economist* en su artículo sobre la nueva economía de los grupos interés, “las dos tribus políticas de Estados Unidos no siempre coinciden en lo que esperan del mundo corporativo, pero tanto demócratas como republicanos reclaman que las empresas generen empleos de clase media y se mantengan un paso por delante de China en la carrera por la supremacía tecnológica”.

©IESE Business School

Ahí puede residir la clave para encontrar un camino común hacia una decisión empresarial con el que más personas puedan convivir. Y eso, a su vez, reforzará la confianza, que es lo que convierte a los grupos de interés más recelosos en aliados de nuevo.

Esa confianza es hoy más necesaria que nunca, como señaló una mesa redonda sobre el estado de la democracia del primer Encuentro sobre Geopolítica del IESE en Madrid. El moderador, Pedro Videla, alertó sobre la creciente desconfianza en el sistema democrático. De hecho, una encuesta reciente en Reino Unido sobre la Generación Z revela que el 52% de los jóvenes de entre 13 y 27 años considera que el país estaría mejor bajo una dictadura, y un tercio incluso preferiría que el ejército asumiera el poder. Un escenario preocupante para la gestión de los grupos de interés en el futuro.

Sin embargo, en este momento, las empresas tienen la oportunidad de posicionarse, aunando los intereses de las partes interesadas no en torno a la política partidista, sino a un propósito común, logrando el éxito empresarial mediante la alineación –y no alienación–, de quienes tienen interés en el resultado.

Este artículo forma parte de la revista *IESE Business School Insight* núm. 170 (sept.-dic. 2025).

+INFO:

"Globalización, la digitalización y la politización: tres tendencias que cambiarán tu forma de dirigir", de Fabrizio Ferraro y Bruno Cassiman.

"Repensar la competitividad cuando todos los grupos de interés obtienen beneficios", basado en el estudio "Empirically exploring the veracity of the new stakeholder perspective in strategy: documenting workforce rents", de Jeroen Neckebrouck y David Kryscynski, publicado en *Strategic Management Journal*.

"Shareholders' role and responsibilities in times of corporate disruptions," un resumen de las presentaciones de la IESE-ECGI Corporate Governance Conference de 2025, editado por Marco Becht y Jordi Canals.

"Strategy and Geopolitics in Trump 2.0," conferencia online de Mike Rosenberg disponible para miembros de la Asociación de Alumni del IESE.

"Estrategia de la empresa ante cambios geopolíticos disruptivos", de Jordi Canals.

©IESE Business School

"Así es el propósito corporativo que enlaza valores con resultados", basado en el estudio "Inside-out and outside-in perspectives on corporate purpose", de John Almandoz, publicado en *Strategy Science*.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School